

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Cultura Organizacional en la empresa SIGSO Consultores Laborales, Lima,  
2017

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Jennifer Juliana León Yengle

Lima – Perú

2017

### **Dedicatoria**

A Dios, por ayudarme en todas mis metas y objetivos trazados y por acompañarme siempre.

A mi familia por el apoyo y comprensión que me brindan.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Agradezco a mis Asesores, por su valiosa cooperación y aporte que contribuyeron a la culminación de mi investigación.

A los encargados del aprendizaje, por ser guías de nuestra meta y a todos los Maestros, compañeros y compañeras de estudio.

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N° 003-FPs y TS-2016.

Expongo ante ustedes mi investigación titulada “Cultura organizacional de la empresa SIGSO Consultores Laborales, Lima, 2017” bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo expuesto señores miembros del jurado espero que el presente trabajo de investigación sea evaluado y aprobado.

Atentamente,

Jennifer Juliana, León Yengle

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Presentación .....	iv
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	x
Introducción.....	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	14
1.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Objetivos .....	16
1.4 Justificación e importancia .....	17
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	 18
2.1. Antecedentes .....	18
2.1.1. Internacionales.....	18
2.1.2. Nacionales.....	20
2.2. Bases teóricas .....	23
2.2.1. Cultura Organizacional.....	23
2.2.2. Niveles de cultura.....	24
2.2.3. Importancia de la Cultura Organizacional.....	26
2.2.4. Características de la Cultura Organizacional .....	27
2.2.5. Tipos de la Cultura Organizacional .....	27
2.2.6. Modelos de la Cultura Organizacional.....	28
2.2.7. Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	35
2.2.8. Empresa SIGSO, Consultores Laborales.....	37

2.3. Definición conceptual .....	37
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>39</b>
3.1. Tipo y diseño utilizado.....	39
3.2. Población y muestra.....	39
3.3. Identificación de la variable y su operacionalización.....	40
3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico .....	41
<b>CAPITULO IV: PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1. Procesamiento de los resultados .....	48
4.2. Presentación de los resultados .....	48
4.3. Análisis y discusión de resultados.....	53
4.4. Conclusiones.....	55
4.5. Recomendaciones .....	56
<b>CAPÍTULO V: INTERVENCIÓN.....</b>	<b>57</b>
5.1. Denominación del programa.....	57
5.2. Justificación del problema.....	57
5.3. Establecimiento de objetivos.....	58
5.4. Sector al que se dirige.....	59
5.5. Establecimiento de conductas problema/metás.....	58
5.6. Metodología de la intervención.....	60
5.7. Instrumentos/material a utilizar.....	61
5.8. Cronograma.....	62
5.9. Actividades/ sesiones.....	66
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>81</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>85</b>

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	86
Anexo 2. Carta de presentación.....	87
Anexo 3. Carta de aceptación.....	88
Anexo 4. Fotos.....	89
Anexo 5. Estadística de fiabilidad.....	91
Anexo 6. Cuestionario de Cultura Organizacional.....	92
Anexo 7. Lista de cotejo.....	94

## **Índice de tablas**

Tabla 1.	Operacionalización de la variable Cultura Organizacional	41
Tabla 2.	Confiabilidad Baremo de la Escala de Cultura Organizacional	45
Tabla 3.	Baremo de la Escala de Cultura Organizacional	46
Tabla 4.	Niveles de Cultura Organizacional	48
Tabla 5.	Niveles de la dimensión involucramiento	49
Tabla 6.	Niveles de la dimensión consistencia	50
Tabla 7.	Niveles de la dimensión adaptabilidad	51
Tabla 8.	Niveles de la dimensión misión	52



## **Índice de figuras**

Figura 1.	Modelo de Denison	29
Figura 2.	Niveles de Cultura Organizacional	48
Figura 3.	Niveles de la dimensión involucramiento	49
Figura 4.	Niveles de la dimensión consistencia	50
Figura 5.	Niveles de la dimensión adaptabilidad	51
Figura 6.	Niveles de la dimensión misión	52

## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo general conocer la Cultura Organizacional de la empresa SIGSO Consultores Laborales, Lima, 2017. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño no experimental transversal, la muestra se estimó de manera probabilística, constituida por 80 trabajadores de la empresa, a los cuales se les administró el cuestionario de Cultura Organizacional de Denison. Los datos fueron analizados en el programa estadístico SPSS, versión 24.

Los resultados indicaron que el 80% de los trabajadores perciben una Cultura Organizacional débil en la empresa SIGSO, Consultores Laborales. A nivel específico se encontró en la dimensión involucramiento un nivel débil con un 65%, en la dimensión consistencia un nivel débil con un 55%, en la dimensión adaptabilidad un nivel débil con un 56.3% y en la dimensión identificación de la misión un nivel débil con un 66.3%. Los resultados nos permiten sugerir que la empresa en estudio debe reforzar la Cultura Organizacional y componentes, planteando un programa de intervención para mejorar la Cultura Organizacional.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional, ambiente organizacional, involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

## **ABSTRACT**

The present research had as general purpose to know the Organizational Culture of SIGSO Consultores Laborales, Lima, 2017. Research of descriptive type, with a non-experimental cross-sectional design, the sample was estimated probabilistically, constituted by 80 employees of the company, to which the Denison Organizational Culture questionnaire was applied. The data was analyzed in the statistical program SPSS, version 24.

The results indicated that 80% of the employees perceive a weak Organizational Culture in the company SIGSO Consultores Laborales. At the specific level, a weak level of 65% was found in the involvement dimension; a weak level of 55%, in the consistency dimension; a weak level of 56.3%, in the adaptability dimension and; in the mission dimension, a weak level of 66.3%. The results allow us to suggest that the company under study should reinforce the Organizational Culture and its components, proposing a workshop to improve the Organizational Culture.

**Keywords:** Organizational Culture, organizational environment, involvement, consistency, adaptability and mission.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la Cultura Organizacional constituye uno de los pilares importantes para apoyar las empresas que pretenden ser competitivas, las tendencias económicas y demográficas logran alcanzar un impacto en la Cultura Organizacional, este cambio hace que las empresas públicas o privadas se ajusten a lo actual, por lo que no solo es un hecho local sino mundial. El éxito de cualquier empresa es tener gerentes o líderes que hacen los esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Las empresas tienen una realidad cultural, que tienen que ir cambiando según avance la tecnología, los valores, las creencias, las ideas y los sentimientos de esta.

La Cultura Organizacional es un tema que está relacionado con lo social y manifiesta normas, comportamientos, expectativas y la manera en que hacemos las cosas, respecto a este tema Schein (1999) menciona que: “La cultura importa, importa porque las decisiones tomadas en desconocimiento de fuerzas culturales operativas pueden tener consecuencias no anticipadas e indeseables”, por lo tanto donde no exista una declaración de valores que no se ven en la práctica o no son abiertas, el cambio de cultura es fácil de efectuar en un nivel, como el cambio el código de vestimenta, o darles a todos el mismo tamaño de oficina o espacio de trabajo. Cambiar el comportamiento es más difícil y toma más tiempo, paciencia y resiliencia. Por su parte, Stanford (2010) refiere que la cultura organizacional, desarrolla diversos métodos que acentúan los componentes consistencia, la comunicación y las consecuencias razonables de un comportamiento.

Así pues, tanto para los individuos como para las organizaciones esto se hace progresivamente, pues es más difícil cambiar valores y suposiciones estimados que proyectos.

El presente estudio permitirá analizar algunos detalles importantes y está dividido en 4 capítulos:

Capítulo I: el planteamiento del problema donde analizamos la parte introductoria del trabajo de investigación, tal como; la descripción de la realidad problemática, objetivos y justificación e importancia de la tesis a desarrollar.

Capítulo II: antecedentes internacionales y nacionales, marco teórico conceptual; que comprende los sustentos teóricos de ambas variables, los elementos y conceptos relacionados con la investigación y la fundamentación teórica del objeto de estudio y la definición conceptual.

Capítulo III: metodología; se ha desarrollado el tipo y diseño, la población, la muestra, la identificación de variables, la operacionalización de la variable y las técnicas e instrumentos para poder realizar el trabajo de campo para el resultado de la parte estadística.

Capítulo IV: procesamiento, presentación y análisis de los resultados, en donde se incluyen la presentación de resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones de la investigación. Asimismo, se complementa con las referencias bibliográficas y los anexos en donde se muestra la matriz de consistencia, la operacionalización de las variables, el instrumento y documentos de validación de los mismos que fueron necesarios para el desarrollo del presente trabajo.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

La Cultura Organizacional es un procedimiento compartido entre los miembros de una empresa u organización, ya que cada empresa evidencia sus propias normas y valores aceptados de manera colectiva, y que permite su funcionamiento para la estructura organizacional (Robbins y Judge, 2013). En esta condición, como organización es necesario reconocer la cultura, como una forma de convivencia, en la que sus miembros actúan, según sus cualidades principales, sus condiciones secundarias, sus metas y sus temas más importantes que se manejan al interior, son consideradas como cultura organizacional (Chiavenato, 2009).

En este sentido es prescindible que una organización identifique la Cultura Organizacional que se desarrolla entre sus miembros, siendo una radiografía del comportamiento y relaciones interpersonales que se establecen entre los colaboradores y directivos, basándose en un conjunto de creencias, fundamentos y metas establecidas por la propia organización. Según Denison (como se citó en Gutiérrez, 2013) la Cultura Organizacional “impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad”.

La Cultura Organizacional es un pilar fundamental en toda organización, es importante mantener el control, coordinar y motivar a las personas dentro de la organización para que esta funcione y así aumente la eficacia entre los trabajadores. “Esto se debe a que la Cultura Organizacional controla la forma en que los miembros toman decisiones, interpretan y gestionan el ambiente organizacional, utilizan la organización y se comportan” (Gareth, 2013, p. 179), es por ello que la cultura influye directamente en el desempeño y la competitividad entre los miembros de una organización. Es así que habiendo explicado el concepto básico del presente tema, al relacionarlo con el trabajo de investigación se pudo observar que la empresa SIGSO, Consultores Laborales no concuerda con el concepto y

características con las que cuenta una organización de Cultura Organizacional fuerte, no comparten los valores y normas de la organización, existe poca alineación con los valores de la organización y el control es ejercido a través de procedimientos exhaustivos y burocráticos, la supervisión es estrecha, el personal tiene poca libertad en su trabajo, la gerencia centra su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal, así como el personal no está involucrado con la misión que persigue la empresa.

La empresa SIGSO, Consultores Laborales, está constituida por profesionales especialistas en salud ocupacional, dedicada a brindar servicios de asesoría y consultoría a empresas del rubro Minero e Industrial, en cuanto a su personal se observa, que no parece estar identificado con su puesto de trabajo, existe poco trabajo en equipo, no todos conocen los valores de la empresa, si bien se esmeran en cumplir con sus labores profesionales, al parecer hay poca coordinación entre ellos. Los trabajadores al parecer si tienen noción de que deben hacer y qué pasos seguir, más no se podría afirmar a priori que estén identificados con la misión y visión de la empresa, problemática que nos conduce a un análisis psicológico de la Cultura Organizacional desarrollada al interior la empresa.

En este contexto, es importante la labor que desempeña la empresa SIGSO, Consultores Laborales, aunque sería fundamental investigar la dinámica de la Cultura Organizacional, ya que, de no haber cambios estructurales en el comportamiento de los trabajadores y directivos de la empresa, se continuaría con las dificultades que diariamente se reflejan al interior de la organización, tales como la falta de involucramiento, de consistencia, de adaptabilidad y de la identificación con la misión de la empresa, conllevando a problemas graves en los lineamientos estratégicos que propone la organización.

Para tal sentido, se pretende realizar un estudio acerca del análisis de la Cultura Organizacional en la empresa SIGSO, Consultores Laborales, durante el año 2017.

## **1.2 Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cuál es el nivel de la Cultura Organizacional en la empresa SIGSO, Consultores Laborales?

### **Problemas específicos**

¿Cuál es el nivel de involucramiento de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales?

¿Cuál es el nivel de consistencia de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales?

¿Cuál es el nivel de adaptabilidad de los colaboradores con la empresa SIGSO Consultores Laborales?

¿Cuál es el nivel de identificación de la misión de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales?

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar la Cultura Organizacional en la empresa SIGSO, Consultores Laborales.

### **Objetivos específicos**

Identificar el nivel de involucramiento de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.

Precisar el nivel de consistencia de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.

Especificar el nivel de adaptabilidad de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.

Conocer el nivel de identificación de la misión de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.



#### **1.4 Justificación e importancia**

La empresa SIGSO, Consultores Laborales, está constituida por profesionales especialistas en la salud ocupacional, dedicada a brindar servicios de asesoría y consultoría a empresas del rubro minero e industrial, en cuanto a su personal se observa, que no parecen estar identificados con su puesto de trabajo, existe poco trabajo en equipo, no comparten y no se practican los valores de la empresa, no se demuestra un liderazgo adecuado entre los supervisores hacia el personal, por lo mismo que la supervisión es estrecha, es así que el personal tiene poca libertad en su trabajo, la gerencia centra su atención en la producción y muestra escaso interés por las necesidades de su personal. Los trabajadores tienen noción de que deben hacer y qué pasos seguir, más no se podría afirmar a priori que estén identificados con la misión y visión de la empresa, lo cual es una problemática que nos conduce a un análisis psicológico de la Cultura Organizacional desarrollada al interior la empresa. Ello se dará con la finalidad de desarrollar una serie de actividades psicológicas que beneficiará al grupo de trabajadores y directivos, implementando acciones como un programa de intervención, con el objetivo de mejorar de manera continua la Cultura Organizacional en la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Internacionales**

**Falcones (2014)** “Cultura Organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé”. Tuvo como objetivo de conocer cuáles son los elementos que integran la Cultura Organizacional. Estudio descriptivo, con corte transversal. Entre los resultados se puede decir que los supuestos básicos relacionados están muy arraigados en tal medida que han logrado en los empleados un sentido fuerte de pertenencia a la unidad de negocios y a la empresa, un 89% de los empleados perciben como favorable la cultura en la organización, los empleados han considerado como válidos los valores y elementos culturales, el valor corporativo configura los principios de Nestlé y es el enfoque que guía a la forma de hacer los negocios. Como artefacto visible, la organización cuenta con ambientes físicos, la arquitectura es acorde a las normativas y requerimientos, el vestuario para personal de planta y oficinas, tecnología, etc.

**Villarreal, Gómez & Villarreal (2014)** “La Cultura Organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México”. El objetivo de este trabajo es analizar la posible relación entre el grado de flexibilidad o rigidez de la Cultura Organizacional y el uso de las estrategias competitivas en la industria del papel, el cartón y la celulosa en México. Este es un estudio de tipo descriptivo, se aplicó un cuestionario, basado en Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000), y Gómez (2008), a una muestra de 25 empresas en todo el país, logrando obtener 420 observaciones. Se utilizó, para la cultura, el enfoque de Cameron y Quinn (2006) y, para la estrategia, el enfoque de Porter (1982). Los resultados fueron del diagnóstico de la cultura predominante en un promedio de 5.06 jerárquica, y el tipo de cultura en promedio 4.8 flexible y 5.3 rígida. Como conclusión, se encontró que la cultura dominante es la

de mercado y la estrategia dominante es la de costos, el constructo “cultura rígida”.

**Martínez (2010)** “Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison”. Tuvo como objetivo identificar elementos mínimos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo sobre la Cultura Organizacional. Estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison y sus colegas. Así, luego de caracterizar el modelo en el contexto de los estudios sobre cultura, se busca la estructura factorial de los rasgos de la cultura propuestos en el modelo (consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión) en una muestra de 11 empresas colombianas y se evalúan hipótesis que relacionan rasgos de la cultura con indicadores de desempeño organizacional. Se encontró que hay relación significativa (con  $p\text{-value} < 0,05$ ) entre la misión y el desempeño general. Como conclusión, se encontró que la estructura factorial no se ajusta totalmente a la estructura esperada, y sólo la misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño.

**Terán (2009)** “Gestión del talento humano y Cultura Organizacional en las empresas aseguradoras, con el objetivo de determinar la relación entre la gestión del talento humano y la Cultura Organizacional en las empresas aseguradoras de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo”. Este fue un estudio con una metodología de tipo descriptiva, correlacional, teniendo como diseño no experimental, transaccional. El grupo evaluado estaba constituido por 18 personas de la alta dirección y 175 trabajadores. Entre los resultados se obtuvo 4.72 como promedio de los puntajes, ubicándolo en una categoría muy alta, se aprecia en las acciones orientadas a los valores, enfoque de dirección, principios, autonomía, sistema de apoyo, y dirección estratégica, los cuales son necesarios para establecer una cultura acorde con los objetivos de las empresas

analizadas. Concluyendo la Cultura Organizacional se amplía de acuerdo a como se establezca el talento humano.

### **2.1.2. Nacionales**

**Zerpa (2016)** “Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016”. Tuvo como objetivo identificar la relación que existe entre Cultura Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016, la metodología fue de tipo aplicada no experimental de corte transversal, la muestra fueron 102 personas de las cuales 15 son jefes de áreas y 87 son servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, se empleó el cuestionario de Denison (2001) y Chiavenato (2009). Entre los resultados podemos encontrar que permitió identificar que la Cultura Organizacional se encuentra en un nivel de un 61% de una cultura débil, mientras que el desempeño cuenta con un puntaje del 50.90%, representado un nivel regular.

**Turpo y Jaimes (2016)** “Estudio de los vínculos entre Cultura Organizacional y calidad de los servicios educativos en la imagen institucional de una universidad privada confesional”. El objetivo de este artículo es determinar la relación que tiene la calidad de los servicios académicos y la Cultura Organizacional en la imagen institucional de una institución privada confesional. La metodología utilizada es correlacional bajo el enfoque cuantitativo. Se trata de una correlación múltiple con propósito de causalidad que pretende explicar las relaciones existentes, a través del análisis de regresión lineal múltiple ANOVA. Se aplicaron tres instrumentos, el Organizational Culture Survey (DOCS) de Denison de 60 ítems; el Instrumento de evaluación escala de Satisfacción Estudiantil en cuanto a la Calidad Educativa (SEICE) 93 ítems y el cuestionario de Imagen Institucional para públicos selectos de Escobar de 31 ítems. Los instrumentos de cultura y calidad utilizaron como evaluación la escala tipo Likert de cinco puntos, en el caso del instrumento de imagen se calificó a través de signos positivos y negativos. Los instrumentos fueron aplicados

a una población de 221 personas del público, quienes fueron los alumnos de una universidad privada confesional. Entre los resultados se obtuvieron relaciones significativas entre las variables estudiadas y sus dimensiones. Se concluye que la valoración positiva de la imagen institucional se ve afectada por la Cultura Organizacional y la calidad de los servicios educativos.

**Esteban & Acuña (2014)** “Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión”. Teniendo como objetivo analizar la valoración de la satisfacción laboral en relación con la Cultura Organizacional. La metodología fue de tipo descriptivo correlacional, la población estuvo constituida por 426 docentes, a quienes se les administró el cuestionario de Denison (2001). Entre los resultados se encontró que el 70.3% percibe una elevada Cultura Organizacional. Asimismo, se concluyó que la correlación entre las variables estudiadas, con un valor de  $r = 0,720$ , lo cual explica que un 50.7% de la variabilidad de satisfacción laboral, intrínseca y extrínseca del personal docente de la UPEU depende de las subvariables de Cultura Organización al implicación y misión asumidas, asimismo del compromiso cristiano - compromiso con Dios asumido.

**Morocho (2012)** “Cultura Organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red 7, Calló”. Tuvo como objetivo relacionar la Cultura Organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel pertenecientes a la red 7 región Callao. Esta investigación de tipo descriptivo correlacional, con la muestra constituida por 184 maestros. Los cuestionarios que se usaron para la primera variable es Marcone (2003) y para la segunda variable se considera el enfoque de Valdés (2000). En los resultados se encontró, un nivel de Cultura Organizacional aceptable de 47.8%. Se concluyó que existe una correlación significativa alta entre la cultura y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas.

**Bobadilla, Callata y Caro (2015)** “Engagement laboral y Cultura Organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global”. Tuvo como objetivo de determinar si los tipos de Cultura Organizacional predicen el engagement laboral, y si la orientación cultural individualismo-colectivismo de las personas podría explicar las diferencias en las relaciones entre los tipos de la Cultura Organizacional y el engagement laboral. Para realizar el estudio se formuló una hipótesis general y una hipótesis específica. Teniendo un tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, para esto se tomará como inicio un análisis explicativo de regresiones múltiples. Se obtuvo como resultado un promedio de 3.56 en el tipo de cultura de involucramiento organizacional, lo cual lo ubica en un nivel alto.

**García (2017)** “Niveles de estrés y tipo de cultura en organizaciones privadas”. Tuvo como objetivo estudiar la relación entre los niveles de estrés laboral y el tipo de Cultura Organizacional en un grupo de trabajadores de empresas de servicios. Se utilizaron los siguientes instrumentos: El Instrumento de Medición de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (2006). Se observó como resultado que la cultura denominada Clan, obtuvo un promedio de 28.39 que lo ubica como la Cultura Organizacional predominante. Esta se encuentra enfocada en el mantenimiento interno con flexibilidad, se basa en su preocupación por las personas y su sensibilidad por el cliente.

Los estudios citados sirven para identificar las percepciones que tienen los directivos y trabajadores sobre la Cultura Organizacional, y permitirán contrastarlos con los resultados que se obtengan en el presente estudio.

## **2.2. Bases teóricas**

A continuación, se dará a presentar las bases de acuerdo a la variable, en donde se explicará de una forma más amplia los componentes de la Cultura Organizacional, esclareciendo cada punto importante sobre la investigación.

### **2.2.1. Cultura Organizacional**

La Cultura Organizacional es un tema que ha sido analizado y estudiado desde hace muchos años.

Durante los años cuarenta y cincuenta, la teoría de Kurt Lewin da una investigación de acción, en un campo de fuerzas donde todas las partes se afectan entre sí, para comprender el comportamiento humano hay que tener en cuenta todas las variables que están interviniendo en tiempo real en las acciones de las personas y los grupos, desde el espacio en el que se encuentran hasta el modo en el que socializan entre ellas, etc.

Además, estos elementos no pueden analizarse aisladamente, sino que hay que centrarse en estudiar sus interacciones para tener una visión holística de lo que ocurre. Con respecto a ello, Schein (1999) lo define como: “La cultura importa. Importa porque las decisiones tomadas en desconocimiento de fuerzas culturales operativas pueden tener consecuencias no anticipadas e indeseables” (p.98).

La definición de cultura instituida en la organización fue creciendo al interior de la administración, entre las relaciones humanas, siendo estas investigadas por autores reconocidos como Elton Mayo, es que se comienza a conocer los diversos aspectos de lo que realmente era organización. Mayo (1972, citado por Chiavenato 2009) investigó cuales eran los factores que intervienen en el desempeño laboral, concluyendo que el lugar donde interactúa el empleado influye en la percepción que tiene de algunas actividades de la empresa.

Schein (1965), realza la labor de grupo y usa el enfoque sistémico para referirse a la unidad organizacional, lo que es

reconocido como un conjunto de normas y conductas mediante la cual se puede reconocer a una institución. Al enfocarse en la teoría de sistemas y las dinámicas, Katz y Khan (1966) reconocen el cimiento del análisis de una organización y de la Cultura Organizacional. (Vargas 2007, p. 15).

Hoy en día se reconoce a las organizaciones como sociedades pequeñas, las mismas que tienen características culturales y son capaces de tener valores y cualidades de gran importancia.

### **2.2.2. Niveles de cultura**

Los niveles de cultura buscan ubicar donde se encuentra posicionada nuestra organización, se evidencia que la Cultura Organizacional debe ser construida desde que se inicia la empresa, al respecto Salter menciona que:

Si hubiéramos construido una cultura basada solamente en el precio de las acciones o en el prestigio, no habría razones para estar aquí y ahora, al final del día, lo que impulsa a la gente son las creencias de que el mundo es un lugar mejor por lo que ellos hacen. (2001)

Al respecto Bass (1999) propone 3 niveles de cultura:

Artefactos y comportamientos: Este es el nivel observable de cultura, que consiste en las pautas de comportamiento y manifestaciones externas de la cultura, beneficios para ejecutivos; códigos de vestimenta; quién tiene lo último en tecnología y la mejor oficina. Todos pueden ser indicadores visibles de cultura, pero difíciles de interpretar.

Valores estimados: Los valores fundamentan y determinan comportamiento pero no son directamente visibles como los comportamientos. Puede haber una diferencia entre los juicios de valor de una empresa y los valores que usa la gente día a día. La gente atribuye su comportamiento a valores fundamentales.



Suposiciones: Las suposiciones provienen de valores, que son difíciles de identificar porque se dan por sentado y no se ven. La gente puede no conocer o ser incapaz de articular las creencias y suposiciones en las que se basa su nivel más profundo de cultura. (pp. 77-78)

Como se mencionó líneas arriba, cuando la cultura no es adquirida en sus inicios según Stanford puede ocurrir lo siguiente: Los individuos como las organizaciones se hacen más difícil de poder cambiar los valores y suposiciones estimadas, y es en esos niveles que el cambio de cultura no se trata en los proyectos de diseño organizacional y/o en fracasar aprendiendo. Los tres tipos de cultura que son particularmente hostiles a un nuevo diseño de organización y son esenciales para el cambio sobre la cultura del reproche, la cultura de las buenas noticias y la del cono de sombra (2010, p. 223)

Lo que explica el autor en líneas arriba es conocida como cultura del reproche, el mismo autor menciona que:

Una cultura del reproche es donde hay una búsqueda de alguien o algo a quién atribuirle lapsus, errores o infracciones. En otras palabras, la gente de la cultura del reproche busca adjudicarles la responsabilidad, normalmente de una acción incorrecta, a alguien o a algo ajeno a ellos. (2010, p. 223)

Por otro lado, el problema para los que introducen nuevos diseños organizativos, en una cultura de las buenas noticias es que se sienten presionados a cubrir aspectos de la implementación del proyecto que serían mejor expuestos y tratados antes de que fuera demasiado tarde o se prolongarán fuera de control, Kean señala:

Tiene que facilitarle a alguien las cosas para que pueda decirle las malas noticias. A todos nos gusta escuchar las buenas noticias, pero deben poder decirte que han cometido un error terrible y saber que no te vas a escandalizar por eso, los errores pueden no ser siempre perdonables pero se espera haber aprendido para una próxima vez. (2003)

Respecto a las buenas noticias, Hughers (2004, p. 22) brinda ejemplo de una empresa que tuvo problemas serios con este tema y menciona:

Todos los niveles gerenciales fueron criticados por alentar una “cultura de las buenas noticias” que privaba a los más importantes tomadores de decisiones de la información que podría haberle permitido al banco evitar una serie de errores corporativos, comenzando por los USD 3.500 millones de pérdidas de HomeSide hasta el escándalo de la moneda extranjera.

También existe la cultura del cono de sombra Eggen define este tema como:

Todas las actividades y arreglos importantes que no se identifican, discuten, y gestionan en los foros de toma de decisiones, que pueden hacer las diferencias. El cono de sombra comprende lo secreto, lo no discutido, y lo inmencionable. Incluye arreglos que no se encuentran en manuales organizaciones, documentos de la empresa o en cuadros organizacionales. (1994, p. 4)

### **2.2.3. Importancia de la Cultura Organizacional**

Robbins y Judge (2013) sostienen que:

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás, la segunda es que transmite un sentido de identidad de los miembros de la organización, la tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual y la cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar, conformar las actitudes y el comportamiento de los empleados (p.555).

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy. A medida que las organizaciones amplían su

extensión de control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección.

#### **2.2.4. Características de la Cultura Organizacional**

Ronquillo (2006) afirma que cada organización es singular, “cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos” (p. 19).

Todo lo señalado configura las características de una cultura organizacional, donde los trabajadores comparten su misión, visión, sus principios y filosofía.

La Cultura Organizacional se manifiesta a través de sus creencias, sus valores, normas, ritos, conductas y símbolos, los cuales son observables.

Los elementos invisibles, constituyen el elemento más profundo de la cultura organizacional, que se encuentre en la mente de sus miembros, en sus sentimientos, creencias, actitudes y suposiciones, los cuales influyen en su comportamiento.

#### **2.2.5. Tipos de la Cultura Organizacional**

Las culturas pueden ser conservadoras y adaptables.

Chiavenato (2007) menciona que:

Son pocas las organizaciones que mantienen sus características de origen, no toman del tiempo ni los cambios que suceden a su alrededor, estas son rígidas y conservadoras. Por otro lado, existen aquellas que avanzan con el tiempo e innovan con frecuencia siendo más flexibles y adaptables. (p. 79)

Sin embargo, el entorno tan cambiante y competitivo obliga a toda empresa a ser flexible, y adaptarse a las nuevas exigencias que impone el contexto en el que se desenvuelven, sin perder su esencia, su identidad empresarial, su razón de ser, ya que es

preciso que exista un grado de estabilidad. De lo contrario, puede correr el riesgo de fracasar.

Chiavenato (2007) también identifica las culturas como tradicionales y participativas. Al respecto afirma que: Las organizaciones que siguen con sus tradiciones y no cambian con el tiempo son iguales a los modelos burocráticos, tradicionales y autocráticos (...) en cambio las organizaciones que crecen con las más flexibles y adaptables, son conocidas por ser participativas e innovadoras.

Dos tipos de culturas diametralmente opuestas, el entorno de hoy exige culturas donde sus integrantes se involucren con el quehacer empresarial y para ello la participación es fundamental. De lo contrario, los trabajadores se limitarán a cumplir únicamente sus actividades laborales, limitando su creatividad y desempeño.

## **2.2.6. Modelos de Cultura Organizacional**

### **2.2.6.1. Modelo de Denison**

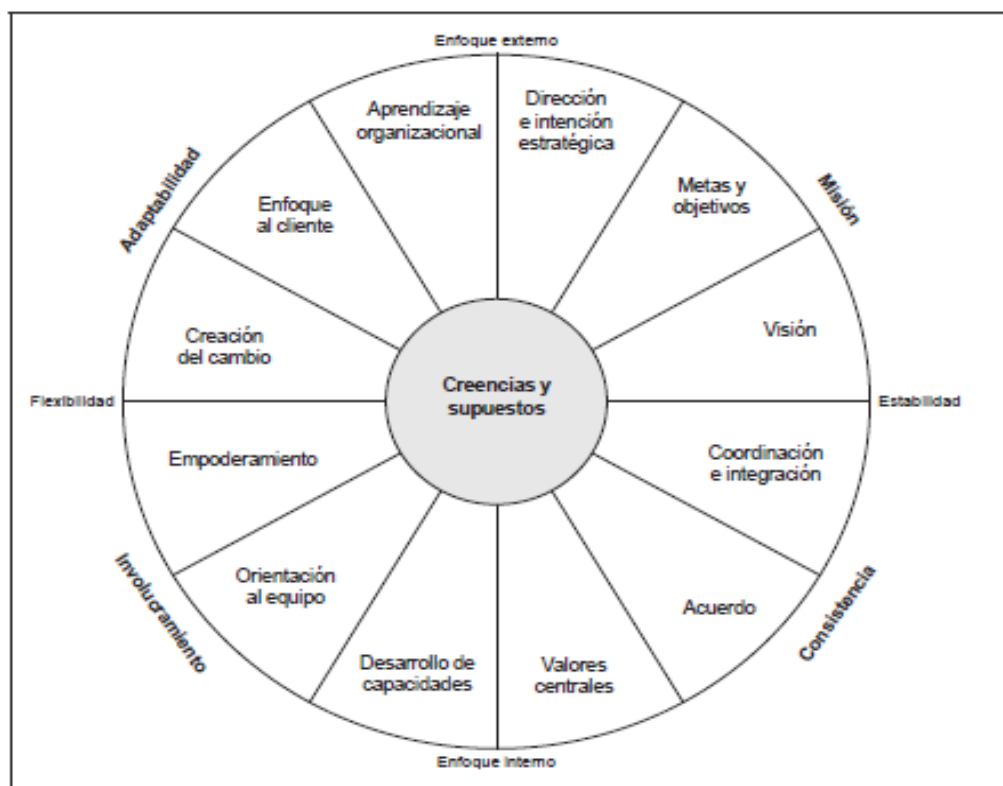
Daniel “Dan” R. Denison es un profesor de organización y gestión en IMD Business school en Lausanne, Suiza, presidente y socio fundador de Denison Consulting. Su especialización es la Cultura Organizacional y el liderazgo, el impacto que estos tienen sobre el rendimiento y la eficacia de las organizaciones. Su trabajo en la Cultura Organizacional es muy citado en este campo, su modelo de Cultura Organizacional es ampliamente conocido y utilizado en la investigación académica en Cultura Organizacional, efectividad y desempeño.

Este modelo de Denison, describe una teoría de la Cultura Organizacional vinculada con el rendimiento de una compañía. El modelo de Denison, sostiene que las características culturales están relacionadas como actividades, creencias y teorías, que están presentes alrededor de la empresa. Estas actividades, teorías y creencias, se resumen en cuatro dimensiones o enfoques principales, que el investigador profundiza, el Dr. Denison, dice que

las correlaciones están estrechamente ligadas a la eficiencia organizacional.

La teoría de Denison sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados. Se desarrolla con base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son agregados en los citados rasgos de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison y Mishra 1995).

Figura 1. *Modelo de Denison*



Fuente: El Modelo de Cultura Organizacional de Denison (2001, p. 689)

Denison creó un modelo de cuatro características en donde cada cuadrante incluye tres índices de comportamiento que se conecta con dichas características respectivamente. Este modelo es muy completo y son características culturales que debe tener y contemplar cualquier empresa, según lo dicho el autor para que tenga una cultura dominante, y si no es así de igual forma a través del modelo se puede realizar una evaluación para que

posteriormente se validen las características en las cuales se está fallando (Gutiérrez, 2013).

Los cuatro rasgos del modelo están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos dimensiones ortogonales (los ejes): una que define el enfoque interno y el enfoque externo, y otra, la orientación a la estabilidad (débil) y la orientación a la flexibilidad (Fuerte). Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan un conjunto de tensiones que pueden presentarse en la organización.

Por una parte, están las tensiones entre estabilidad y flexibilidad, y los intercambios entre el enfoque interno y el enfoque externo. Por otra parte, las tensiones diagonales entre la consistencia interna y la adaptación externa, así como entre el despliegue de la misión de arriba hacia abajo (top-down) y el involucramiento de abajo hacia arriba (bottom-up). Según el autor, “las organizaciones efectivas encuentran una forma de resolver estas contradicciones dinámicas sin caer en el simple intercambio” (Denison, 2000, p. 357).

Así mismo Dan Denison (1990) expresa que la sucesión de cultura es intentar comprender los valores que se han creado en el pasado, porque de alguna manera la cultura siempre tiene que estar mirando hacia atrás, que es donde estamos, donde se desarrollaron los principios. Estos mismos principios, valores, creencias, tienen que estar proyectados hacia el futuro, adaptarlos y cambiarlos de manera que los valores del pasado nos ayuden a afrontar los retos del futuro.

#### **2.2.6.2. Modelos de Cultura Organizacional de Schein**

La Cultura Organizacional tiene como eje de inicio a modelos de Schein que puntualiza sus tres niveles que son: artefactos (nivel 1), valores (nivel 2) y supuestos (nivel 3). Para conocer las actividades y observar la conducta de sus miembros tienen que pasar por niveles de saberes, valorar la innovación tecnológica, los

regímenes de control, siendo todos estos partes de la Cultura Organizacional pero de menor visibilidad ante los demás.

La creación de una cultura empieza en el nivel profundo, pudiendo ser esta la 3, y se puede bajar de nivel hasta llegar al inicio del nivel 1.

Schein (1988, citado por Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez, 2015, p. 17-23). Dio origen a las definiciones sobre las diversa actividades que se realizan al interior de las empresas y que forman parte de la cultura organizacional "... maneras o formas como los trabajadores resuelven los conflictos al interior de la empresa, así como la forma en que se deben de integrar" (p. 24).

Al hablar de cultura se deben tener presente las diversas actividades de los trabajadores al interior o exterior de la empresa, la manera como se han compenetrado teniendo en mira las estrategias de adaptación a la organización.

Schein (1988, citado por Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez, 2015) identificó tres niveles en la Cultura Organizacional: El nivel 1: producciones, se considera al lugar donde se realizan las actividades de manera física y social. Se tiene en cuenta el espacio físico, la capacidad de trabajar en grupo con la tecnología, su forma de hablar y escribir y la conducta que tengan sus integrantes. El nivel 2: los valores, está estrechamente relacionado con la forma como interactúan entre sí, controlan el poder y son reconocidos cuando son capaces de reducir la ansiedad y la incertidumbre. El nivel 3: las presunciones subyacentes básicas, Saben cómo dar soluciones a los problemas que surjan con frecuencia y queda como precedente para las situaciones que se presenten. (p. 19).

Además, el autor sostiene que los niveles explicados líneas arriba no trabajan independientemente, tampoco son inmóviles si no que se relacionan y forman actividades y rasgos básicos de la cultura organizacional. Esto a la vez realiza una integración interna en la consolidación de sus procesos de transformación, lo que permitirá un funcionamiento en el sistema social, en relación a esta

función Schein (1988) plantea que existen razones internas que cualquier empresa debe acrecentar:

Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible, los límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, un consenso común sobre quiénes están dentro y quienes fuera, el poder y jerarquía, son vitales para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos, la intimidad, amistad y amor, son las relaciones entre iguales y entre los sexos, las recompensas y castigos, en todo grupo se debe saber cuáles son. Finalmente, la Ideología y religión (p. 79).

De todo lo explicado, es necesario entender que si bien las grandes potencias económicas a nivel mundial están involucradas en este contexto, cada empresa tiene su propio método en cuanto a ser más eficaces que otras compañías y es cuando se puede notar el aporte individual y las interrelaciones de cada miembro al interior de las empresas influyen en esto.

#### **2.2.6.3. Modelos de Cultura Organizacional de Hatch**

En la actualidad se conoce los últimos modelos desarrollados por Hatch (1993) quién ve a la organización como algo dinámico, con sus diversas actividades internas que se relacionan en sus procesos culturales:

La manifestación, son las actividades culturales, se pueden apreciar en sus cualidades, sentimientos, intuiciones y saberes dentro de los miembros que la componen. Estas actividades como las percepciones, los saberes, los sentimientos se pueden modificar en cosas que se pueden percibir. Estas cosas pueden ser: ritos, rituales, mitos y relatos.

El simbolismo: son los artefactos concretos adquieren un significado simbólico.

La interpretación: Es el significado de los procesos del simbolismo, está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización.



#### **2.2.6.4. Teorías de la Cultura Organizacional**

##### **Teoría de Hofstede**

Hofstede (como se citó en Chiavenato, 2009) plantea parte de la idea de que los valores influyen en el comportamiento organizacional, y que la Cultura Organizacional se puede medir a través de cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, el individualismo contra el colectivismo, la masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo (p. 121).

De lo anteriormente planteado, la Cultura Organizacional es afectada por los grupos nacionales y regionales de cada país en su comportamiento por las sociedades. De ahí que se puede mencionar que cada grupo está expuesto a una programación mental que tengan una misma educación y experiencias parecidas. A continuación se realiza a detalle cada dimensión por Hofstede:

Distancia del poder, Hofstede (2010) la define como “el grado de desigualdad entre las personas y la diferencia de los niveles de poder” (p. 61). En esta dimensión se obtienen puntajes de diferencia, como un punto alto es que algunas personas tienen más poder que otros, los países que tiene más poder tienen una violencia alta. Un puntaje bajo es que los individuos quieren tener los mismos derechos, se considera bajo por que los trabajadores quieren ser iguales con los que llevan el manejo de la empresa, sin lugar a dudas que existen el poder y la desigualdad, si se razona que todas las sociedades no son iguales

Evasión de la incertidumbre, Hofstede (2010) “el grado en el cual la gente de un país prefiere situaciones estructuradas sobre situaciones no estructuradas” (p. 191). Se refleja el grado por el que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntaje en esta escala evitan asumir riesgos.

Individualismo vs. Colectivismo, Hofstede (2010) la define como el grado en que las personas prefieren cuidar y ser cuidados

por uno mismo, por los familiares y por las instituciones (p. 92). Cuando se contrasta el individualismo con el colectivismo se mide la forma en que los individuos se valen cada uno y grupalmente. Las sociedades de un alto nivel de individualismo, las personas están interesadas en ellas mismas y en su familia. Y el colectivismo, es referido a un grupo de personas no al estado, en este grupo los lazos son más amplios así como la unidad en la familia y esta se extiende a otros miembros del núcleo familiar.

Masculinidad vs. Feminidad, Hofstede (2010) la define “como el grado en la que se conduce a la dominación a la cultura, a la asertividad y la adquisición. Es el valor que se da a los roles por género” (p. 50). En una cultura masculina, la gran parte de hombres debe desarrollar carreras lucrativas y las mujeres no deben trabajar poco y es opcional estudiar. En cambio en una cultura femenina existen más damas en carreras en las que se atendían antes por los hombres.

La orientación al largo plazo, Hofstede (2010) “Incentivan a los individuos a invertir y ahorrar, ser constantes y precavidos, tienen dentro de su sociedad rangos que tienen que ser respetados” (p. 201). Esta dimensión tiende a adaptarse de lo tradicional a lo moderno.

### **Teoría de Chiavenato**

Chiavenato (2009) sostiene que “la Cultura Organizacional permite reflejar la manera como está compuesta al interior y exterior, la empresa” (p. 126).

Chiavenato (2009) brinda seis dimensiones de la Cultura Organizacional: (p. 72)

Regularidad en los comportamientos observados: son las interacciones entre los participantes, que se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

Las Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

Los valores predominantes: son valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que las participantes compartan como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.

La Filosofía: son las políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a los empleados y a los clientes.

Las reglas: son los lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.

El clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo, cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera.

#### **2.2.7. Dimensiones de la Cultura Organizacional**

En el estudio se planteó las siguientes dimensiones basadas en la teoría de Denison, quién sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados, proponiendo como dimensiones de la cultura organizacional: el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.

##### **Dimensión 1: involucramiento**

Según esta dimensión, todas las empresas dan a sus empleados las herramientas que permitan resolver por sí solos los problemas que nazca en el interior de la instalación, y tiene el poder humano que los faculta de aplicar todos los niveles que sea necesario. Los trabajadores están comprometidos con sus labores encargadas y saben que su organización les pertenece. Cada individuo se siente capaz de brindar alguna ayuda para su organización y todos trabajan unidamente en el logro de sus metas y objetivos trazados dentro de la organización (Denison, 2012).

## **Dimensión 2: consistencia**

Internamente las organizaciones son eficaces y están integradas. La conducta de los miembros están relacionadas con su actuar, su forma de ser, su moralidad, al respecto, se menciona que sus integrantes tienen la disposición de integrarse y llegan a consensos efectivos aun cuando no estén de acuerdo en totalidad, respetan la aprobación en mayoría por lo que se pueden decir que al interior de la organización están bien reguladas y unidas (Block, 1991, citado por Gómez, Bray y Guillermo, 2012).

Las empresas tienen fortalezas y estas son reconocidas por su cultura que las distinguen una de otra y que influye notoriamente en el comportamiento de sus trabajadores. Sus actividades son compartidas, lo que incluye sus valores y estos forman un sistema de control internalizado.

La consistencia es pues poderosa fuerza de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental común y de un alto grado de conformidad.

## **Dimensiones 3: adaptabilidad**

En su mayoría los clientes buscan las empresas que se adapten a sus necesidades, por lo que se arriesgan y corrigen si se equivocan. En lo que respecta a innovar son los primeros, su larga trayectoria de saberes hace posible que sus clientes los prefieran. Estas instituciones están más preparadas para desarrollarse y ampliar su participación en el medio hacia el cambio.

## **Dimensión 4: misión**

Saber qué es lo que quiere y hacia donde seguir, ello hace posible tener una dirección fija, esto permite visualizar lo que se pretende realizar en un futuro (Mintzberg, como se citó en Gómez, 2012).

#### 2.2.8. Empresa SIGSO, Consultores Laborales

La población que participará en la investigación laboral en la empresa SIGSO, Consultores Laborales, son profesionales especialistas en salud ocupacional, dedicada a brindar servicios de asesoría y consultoría a empresas del rubro minero e industrial, asimismo está conformada por técnicos, laboratoristas y médicos. Son jóvenes adultos de entre 19 y 38 años, en su mayoría son mujeres, y viven en distritos tales como los Olivos, Independencia, San Miguel, Puente Piedra y Jesús María.

### 2.3. Definición conceptual

**Adaptabilidad:** considerada como la capacidad que se tiene de aprender a adaptarse a los cambios, mostrando flexibilidad para afrontar futuras dificultades en la organización. Se busca lograr esta adaptación para así conseguir los objetivos de la empresa (Robbins, 2013).

**Ambiente organizacional:** se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral (Robbins, 2013).

**Cultura Organizacional:** considerada como un conjunto de normas y valores compartidos entre los miembros de una organización y en interacción con las demás personas (Robbins, 2013).

**Involucramiento:** es el sentimiento de pertenencia de cada miembro, en donde ello le genera responsabilidad hacia satisfacer el trabajo a seguir, ello mejorará la productividad del equipo (Robbins, 2013).

**Consistencia:** es la estabilidad y confiabilidad, de las características, actitud y conducta en una empresa, siendo constantes en un período de tiempo largo (Robbins, 2013).

**Misión:** siendo el conjunto de objetivos y principios que persiguen los miembros en una organización, se caracteriza por ser amplia, concreta, motivadora y posible (Robbins, 2013).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño utilizado**

##### **3.1.1. Tipo**

El estudio es de tipo descriptivo debido, que busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos o teorías como investigación básica. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

##### **3.1.2. Diseños de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, y de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones: Diseño no experimental, porque no se manipula el factor casual para la determinación posterior de sus efectos. Este estudio no altera sus variables, lo que realiza es la observación de sus variables en su realidad original para finalmente analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De corte transversal, debido a que se realizó la recolección de datos en un momento y tiempo determinado en el estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **3.2. Población y muestra**

Se evaluó a trabajadores de la empresa SIGSO, Consultores Laborales, constituida por 100 profesionales especialistas en salud ocupacional, de los cuales se realizó la encuesta a 80 de ellos, cantidad basada por el resultado de la fórmula aplicada, así como fueron elegidos aleatoriamente. Se encontraron entre las edades de 19 y 38 años de edad, siendo una muestra mixta (hombres y mujeres).

Muestra:

Teniendo como referencia el análisis teórico, se concuerda con Hernández, Fernández y Baptista (2014) que la muestra “es un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 175) en el estudio se realizó el cálculo de la población considerándose que se trata de una muestra aleatoria simple:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

e = Margen de error permitido = 0.5

Z = Nivel de confianza = 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia del evento = 0.5

q = Probabilidad de no ocurrencia del evento = 0.5

N = Tamaño de la población = 100

n = Tamaño óptimo de la muestra = 80

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2(100)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(99) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 80$$

La muestra probabilística quedó conformada por 80 trabajadores de dicha empresa SIGSO, Consultores Laborales.

### 3.3. Identificación de la variable y su operacionalización

**Cultura organizacional:** La Cultura Organizacional es el conjunto de creencias y comportamientos compartidos, está estrechamente relacionada con las diversas actividades en la empresa, sean estas conflictivas, informativas, opiniones, peticiones y que al final se resuelven y llega a un fin común (Denison, 2010).

#### 3.3.1. Operacionalización de la variable

Para entender la forma en cómo estudiaremos la variable de Cultura Organizacional, nos apoyaremos en la formación de ésta basándose en el instrumento que usaremos para su medición.

Expresarlo minuciosamente ayudará a comprender con mayor precisión el estudio.



Tabla 1. *Operacionalización de la variable Cultura Organizacional*

Definición Teórica	Dimensiones	Indicadores	Puntuación
La Cultura Organizacional es el conjunto de creencias y comportamientos compartidos, está estrechamente relacionada con las diversas actividades en la empresa, sean estas conflictivas, informativas, opiniones, peticiones y que al final se resuelven y llega a un fin común (Denison, 2010).	Dimensión 1 Involucramiento 1 a 15	- Empoderamiento - Orientación al equipo - Desarrollo capacidades	Nominal Fuerte: 46 a 75 Débil 15 a 45
	Dimensión 2 Consistencia 16 a 30	- Valores centrales - Acuerdos y coordinación - Integración	Nominal Fuerte: 46 a 75 Débil 15 a 45
	Dimensión 3 Adaptabilidad 31 a 45	- Creación de cambio - Enfoque al cliente - Aprendizaje organizacional	Nominal Fuerte: 46 a 75 Débil 15 a 45
	Dimensión 4 Identificación de la Misión 46 a 60	- Dirección e intención estratégica - Metas - Objetivos - Misión	Nominal Fuerte: 46 a 75 Débil 15 a 45

*Fuente:* Instrumentos de Denison (2010)  
Elaboración Propia

### 3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico

#### 3.4.1. Técnicas

Las técnicas utilizadas en la presente investigación son:  
(Valderrama, 2013)

La técnica de recolección de información directa, fue la encuesta, siendo un método de recolección de datos, en la cual se tuvo contacto con los colaboradores de la empresa SIGSO, Consultores Laborales y a quienes se les brindó el instrumento de manera presencial.

La técnica de recolección de información indirecta, se realizó a través de la recopilación de información de distintas fuentes, tales como libros, revistas, artículos e investigaciones.

### **3.4.2. Instrumento**

El instrumento que se utilizó fue la Escala de Cultura Organizacional de Denison, esta escala es un instrumento que mide la Cultura Organizacional, el cual fue adaptado al español por Bonavia, Prado y Barberá (2009) y validado en el Perú por Esteban y Acuña (2014) para una población adulta, lo cual ayudará a esta investigación a obtener los resultados que se necesitan.

Además, el presente estudio brindará evidencia empírica a la propuesta de Cultura Organizacional de Denison et al. (2012). Una profusa investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional, profundiza en el análisis a nivel de los valores organizativos atendiendo a la clásica distinción de Schein (1985). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

A continuación se explicarán las cuatro dimensiones mencionadas, en lo que respecta a la estructura del cuestionario: (Bonavia, Prado y Barberá, 2010)

#### **Involucramiento**

Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Es así que los miembros de estas organizaciones estarán comprometidos con su trabajo y se sentirán como parte importante de su organización. En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las siguientes tres subescalas:

Empoderamiento, los individuos tiene autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (ítems 1 al 5).

Trabajo en equipo, el valor se encuentra en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes por parte de los trabajadores (ítems 6 al 10).

Desarrollo de capacidades, la organización invierte de forma continua en el desarrollo de las competencias y habilidades de los trabajadores, con el objetivo de mantener la competitividad y aprovechar las oportunidades de negocio (ítems 11 al 15).

#### Consistencia

La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de los miembros de la organización se encuentra marcado por valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos, de esta manera las actividades de la organización quedarán coordinadas adecuadamente. Asimismo, la consistencia es medida a través de tres índices que son:

Valores centrales: Los miembros de la organización comparten valores los cuales generan un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas (ítems 16 al 20).

Acuerdo: Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales para la empresa, se muestra la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren (ítems 21 al 25).

Coordinación e integración: Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos en común (ítems 26 al 30).

#### Adaptabilidad

Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente se encuentran mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes, de esta manera se obtendrá un crecimiento en las ventas. La adaptabilidad se mide por medio de tres subescalas:

Orientación al cambio, la organización es capaz de reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios (ítems 31 al 35).

Orientación al cliente, la organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades (ítems 36 al 40).

Aprendizaje organizativo, la organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alientan la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades (ítems 41 al 45).

#### Misión

Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, así como cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Son tres índices los que componen esta dimensión:

Dirección y propósitos estratégicos, claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización (ítems 46 al 50).

Metas y objetivos, a la misión, a la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que facilitan a cada trabajador una dirección precisa a su trabajo (ítems 51 al 55).

Visión: La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro, esta perspectiva incluye los valores nucleares de la empresa (ítems 56 al 60).

#### Ficha Técnica

Nombre: Escala de Cultura Organizacional de Denison

Autor: Denison y colaboradores (2006)

Significación: Evalúa la Cultura Organizacional.

Adaptación: Adaptado al español por Bonavia, Prado y Barberá (2009)

Validado en Perú: Esteban y Acuña (2014)

Aplicación: Todo el público adulto.

Administración: Es un instrumento auto administrado.

Duración: La duración es de 20 minutos máximo

Características: Este instrumento consta de 60 ítems. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (Muy en

desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, Neutral = 3, De acuerdo = 4 y Totalmente de acuerdo = 5).

#### Análisis Psicométrico:

La estructura del cuestionario se compone por 12 sub-escalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales las mismas que se responden teniendo presente sus alternativas a la escala de Likert.

#### Validez:

La validez del instrumento se obtuvo a través de la validez de constructo, utilizándose el análisis factorial en donde las pruebas de medida de Kaiser – Meyer - Olkin de adecuación KMO = 0.524 y de esfericidad de Bartlett=0,000 confirmaron el análisis respectivo, que permitió identificar 60 indicadores de la prueba agrupados en 4 dimensiones, mostrando una adecuada estructura interna del cuestionario de Cultura Organizacional, elaborado por Denison.

#### Confiabilidad:

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante una muestra piloto de 100 trabajadores de una empresa de Lima Metropolitana, luego se calculó su consistencia interna mediante el coeficiente de confiabilidad de alpha de Cronbach.

Tabla 2. *Confiabilidad: Baremo de la Escala de Cultura Organizacional*

	Alfa de Cronbach	N° de ítems
General	0.938	60

Fuente: Elaboración propia

Los valores encontrados muestran, en general, una adecuada consistencia interna para el cuestionario. El alpha de Cronbach del

cuestionario en su conjunto es de 0.938, lo cual indica una confiabilidad alta y significativa para el uso del instrumento.

Normas de corrección y calificación:

Para proceder con la corrección de los datos de cada instrumento se realiza una verificación de que cada ítem haya sido contestado. Las puntuaciones que se obtienen por cada factor son puntajes directos de la suma de los ítems que lo componen. Y luego la sumatoria total por dimensiones.

Tabla 3. *Baremo de la Escala de Cultura Organizacional*

Nivel	Pc	General	Dimensiones
<i>Fuerte</i>	<i>51 - 99</i>	<i>181 a 300</i>	<i>46 a 75</i>
<i>Débil</i>	<i>0 - 50</i>	<i>60 a 180</i>	<i>15 a 45</i>

Fuente: Robbins (2004)

El baremo permite convertir los puntajes totales de la escala en niveles diagnóstico de la cultura organizacional y de sus dimensiones.

## **CAPITULO IV**

### **PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. Procesamiento de los resultados**

Para estudiar la variable “Cultura Organizacional” se ha utilizado el instrumento Escala de Denison y colaboradores (2006) adaptado en el Perú por Esteban y Acuña (2014), la cual está dividida en cuatro dimensiones. Los datos fueron procesados usando el programa matemático Microsoft Excel 2010 y el software estadístico SPSS versión 24 para analizar las puntuaciones directas obtenidas de la prueba aplicada a los trabajadores, según el sistema de calificación y baremación, luego los datos obtenidos se presentan en tablas y figuras, además, de la frecuencia y porcentaje respectiva.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos del análisis estadístico:

## 4.2. Presentación de los resultados

Objetivo general

Determinar la Cultura Organizacional de la empresa SIGSO, Consultores Laborales.

Tabla 4. *Distribución de frecuencia y porcentaje de la Cultura Organizacional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Débil	64	80.0%
Fuerte	16	20.0%
Total	80	100.0%

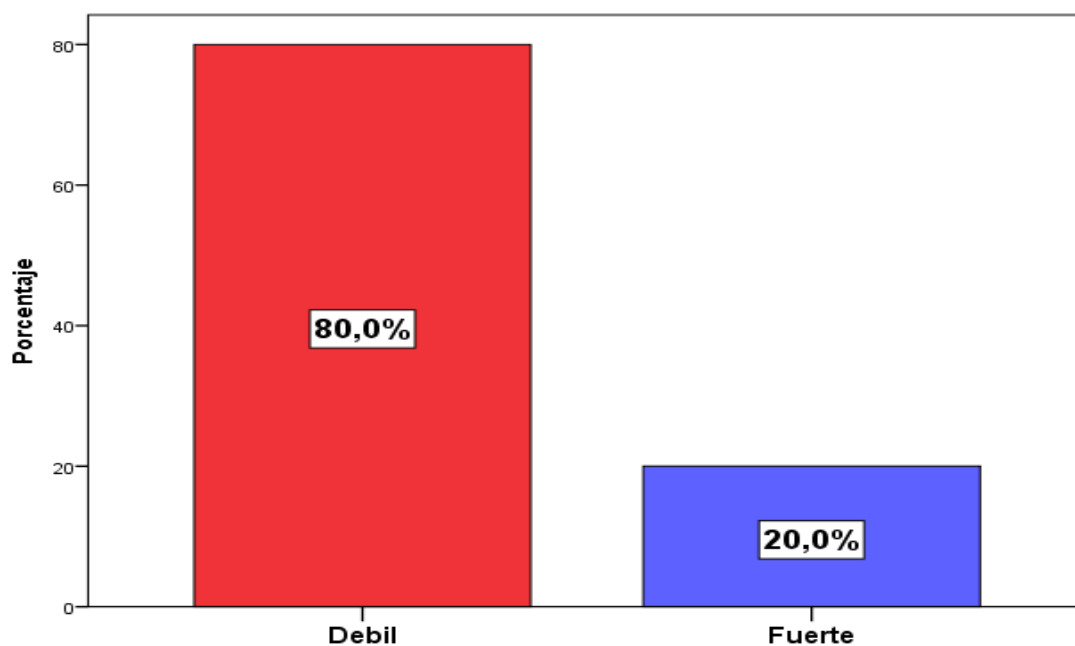


Figura 2. Distribución porcentual de la Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 y figura 2 podemos percibir que la mayoría de los encuestados el 80.0% manifiesta que la empresa posee una Cultura Organizacional débil, y solo, el 20.0% piensa lo contrario, que la empresa posee una Cultura Organizacional fuerte.



### Objetivo específico 1

Identificar el nivel de involucramiento de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.

Tabla 5. *Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión involucramiento*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Débil	52	65.0%
Fuerte	28	35.0%
Total	80	100.0%

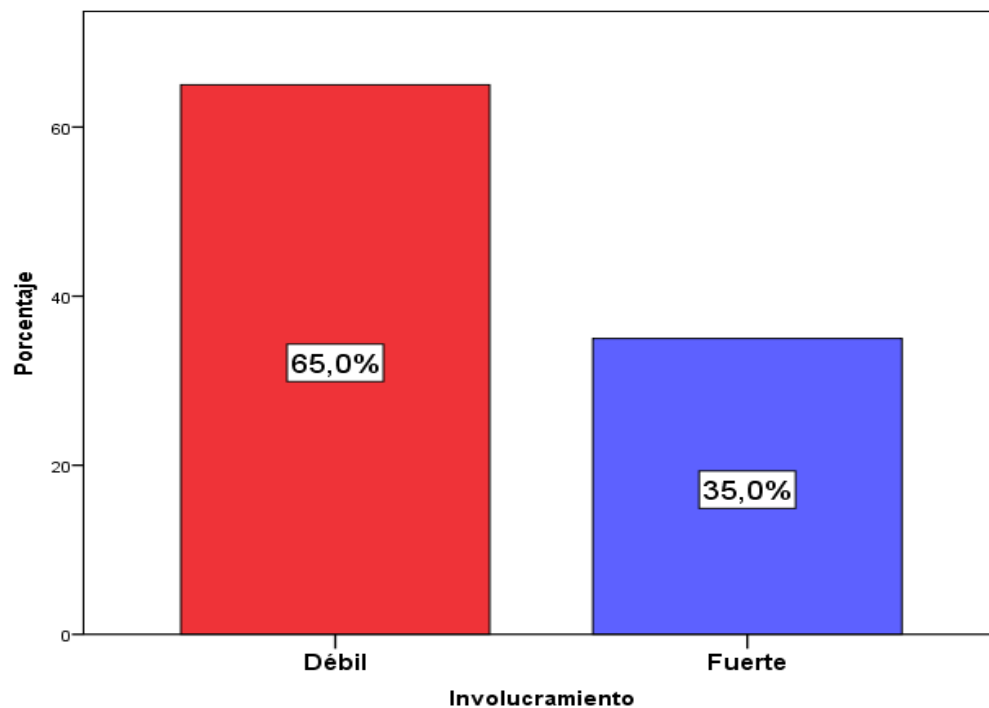


Figura 3. Distribución porcentual de la dimensión involucramiento

En la tabla 5 y Figura 3 podemos percibir que en la dimensión involucramiento la mayoría de los encuestados no se encuentran involucrados directamente con la empresa, dando como resultado un 65.0%, y solo, el 35.0% posee un involucramiento fuerte con la empresa.

## Objetivo específico 2

Precisar el nivel de la consistencia de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.

Tabla 6. *Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión consistencia*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Débil	44	55.0%
Fuerte	36	45.0%
Total	80	100.0%

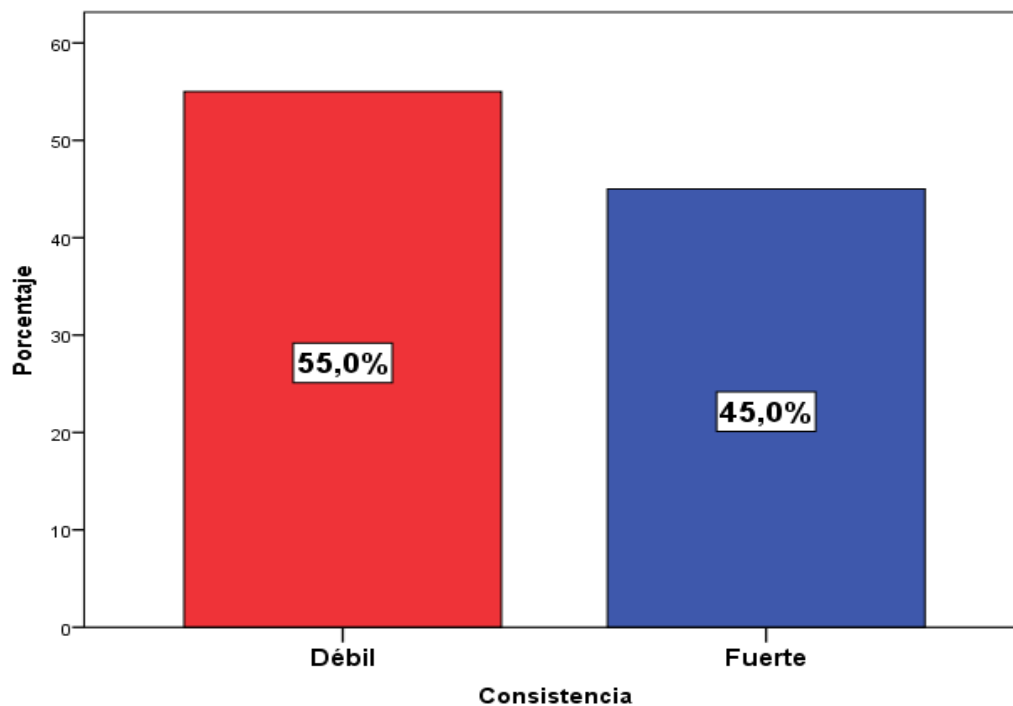


Figura 4. Distribución porcentual de la dimensión consistencia

En la tabla 6 y figura 4 podemos percibir que en la dimensión consistencia la mayoría de los encuestados no presentan consistencia hacia su labor en la empresa, dando como resultado un 55.0% y solo, el 45.0% posee una consistencia fuerte con la empresa.

### Objetivo específico 3

Especificar el nivel de adaptabilidad de los trabajadores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.

Tabla 7. *Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión adaptabilidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Débil	45	56.3%
Fuerte	35	43.8%
Total	80	100.0%

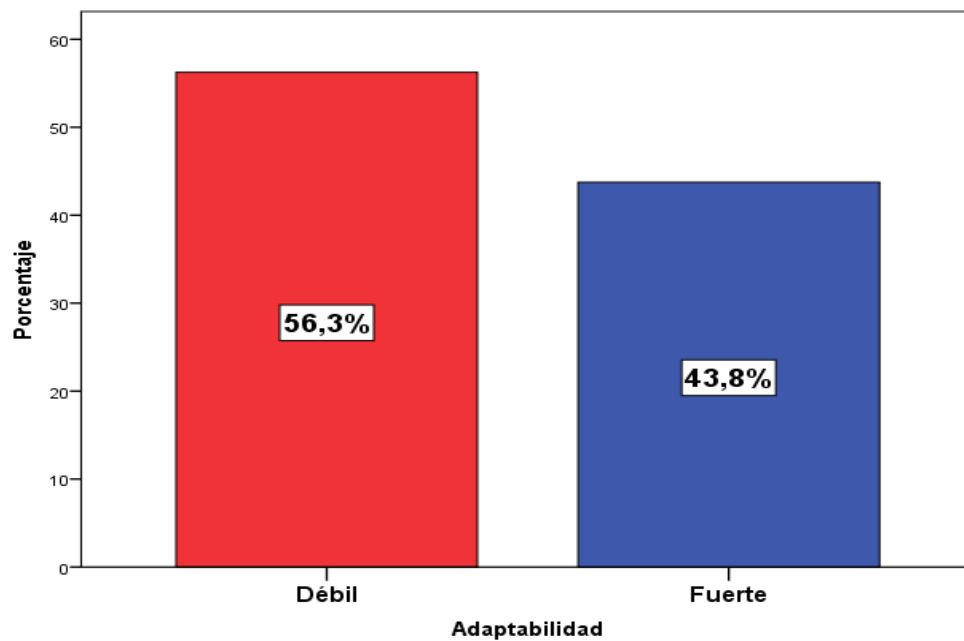


Figura 5. Distribución porcentual de la dimensión adaptabilidad

En la tabla 7 y figura 5 podemos percibir en la dimensión adaptabilidad que la mayoría de los encuestados no presentan adaptabilidad hacia su labor en la empresa, dando como resultado un 56.3%, y solo, el 43.8% posee una adaptabilidad fuerte con la empresa.

#### Objetivo específico 4

Conocer el nivel de identificación de la misión de los colaboradores con empresa, SIGSO Consultores Laborales.

Tabla 8. *Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión misión*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Débil	53	66.3%
Fuerte	27	33.8%
Total	80	100.0%

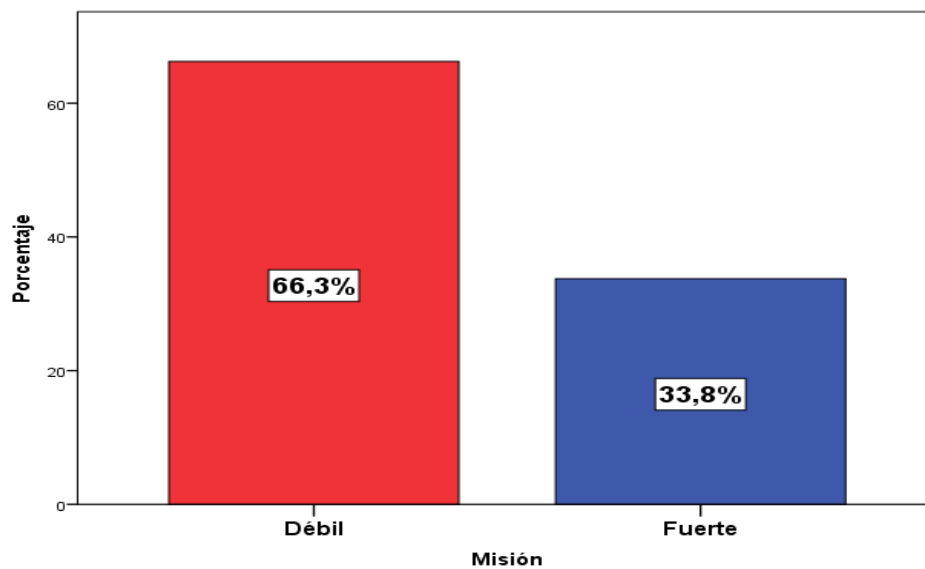


Figura 6. Distribución porcentual de la dimensión misión

En la tabla 8 y figura 6 podemos percibir en la dimensión misión que la mayoría de los encuestados no presentan identificación hacia la misión de la empresa, dando como resultado un 66.3%, y solo, el 20.0% posee una identificación fuerte de la misión con la empresa.

### **4.3. Análisis y discusión de resultados**

En el presente estudio se planteó como objetivo general conocer la Cultura Organizacional en la empresa SIGSO, consultores laborales, en Lima, 2017 (ver Tabla 4). Los resultados indican que el 80% de los trabajadores percibe una Cultura Organizacional débil, por lo que, la empresa todavía no encuentra una dirección que guíe el comportamiento laboral de los trabajadores y de los directivos, fomentando el desinterés y desconocimiento de los colaboradores hacia los objetivos que propone la empresa, este indicador afecta directamente la estructura y los lineamientos estratégicos organizacionales. Dato que concuerda con lo encontrado en el estudio nacional de Zerpa (2016), quién verificó un nivel débil en la Cultura Organizacional de una municipalidad distrital, y que puede estar relacionado con el desempeño laboral de los trabajadores. Por otro lado, los resultados difieren de lo encontrado en el estudio de Morocho (2012), quién destacó un nivel aceptable 47.8% de la Cultura Organizacional, siendo una herramienta primordial para el desarrollo del profesional de cualquier empresa.

En el objetivo específico 1, se planteó identificar el nivel de involucramiento de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales, en el año 2017 (ver tabla 5). Los resultados precisan un nivel débil de 65% en la dimensión involucramiento en el grupo de trabajadores de la empresa que sugiere dificultades en las relaciones laborales, clima organizacional, calidad y productividad. Estos datos del estudio no concuerdan con lo encontrado en el estudio de Bobadilla, Callata y Caro (2015), quiénes refieren que las implicancias de la Cultura Organizacional en la sostenibilidad de una organización equivale a un promedio de 3.56 considerado como nivel alto en el tipo de cultura de involucramiento organizacional.

En el objetivo específico 2, se propuso identificar el nivel de consistencia de los colaboradores con la empresa SIGSO Consultores Laborales, en el año 2017 (ver tabla 6). Los resultados indican que el 55% del grupo de trabajadores perciben una consistencia débil en el sistema organizacional, es decir, que la estructura de la organización no es

consistente, no hay una planificación previamente establecida de los principios y normas centrales, generando conflictos en las comunicaciones multidireccionales entre los empleados, descoordinación entre los equipos de trabajo y la falta de integración en las funciones para un objetivo en común. Los datos encontrados difieren del estudio de Falcones (2014), quién destacó que el 96% de los empleados considera como válidos los valores y elementos culturales, el valor corporativo configura los principios y es el enfoque que guía a la forma de hacer los negocios.

En el objetivo específico 3, identificar el nivel de adaptabilidad de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales, en el año 2017, (ver tabla 7). Los resultados muestran que un 56.3% de los trabajadores perciben un nivel débil de adaptabilidad en la empresa. Al respecto, este resultado difiere del estudio de Villarreal, Gómez & Villarreal (2014), quiénes mencionan que la Cultura Organizacional denominada Clan, tiene un promedio de 28.39 siendo la Cultura Organizacional predominante, esta se encuentra enfocada en el mantenimiento interno con flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.

Por último, en el objetivo específico 4, identificar el nivel de identificación de la misión de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales, en el año 2017 (ver tabla 8). Los resultados muestran que el 66.3% de los encuestados perciben la misión de la organización en un nivel débil, esto nos evidencia vacíos administrativos estructurales referidos en la dirección e intención estratégica hacia las metas y objetivos organizacionales, desconociéndose en los trabajadores la misión de la empresa como compromiso de servicio social comercial. Los resultados encontrados difieren con el estudio de Esteban & Acuña (2014) quién destacó en el análisis de Cultura Organización un 50.7% en la dimensión misión asumidas y del compromiso asumido, por su parte, Martínez (2010) encontró relación significativa entre la misión y el desempeño general; asimismo, Terán (2009) encontró un promedio de 4.72 en la categoría muy alta, se manifiesta en acciones orientadas a los valores, enfoque de dirección, principios, autonomía, sistema de apoyo, y dirección estratégica, los cuales son necesarios para establecer una cultura acorde con los objetivos de las empresas.

## **Conclusiones**

- Se obtuvo un nivel débil en la Cultura Organizacional con un 80.0%, asimismo, un 20.0% corresponde a una fuerte Cultura Organizacional en los colaboradores de la empresa SIGSO, Consultores Laborales.
- En cuanto a la dimensión involucramiento de la Cultura Organizacional, la mayoría de los colaboradores de la empresa no se encuentran involucrados directamente, evidenciando un nivel débil con un 65.0%, y un 35.0% de los colaboradores posee un involucramiento fuerte con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.
- Se encontró en la dimensión consistencia de la Cultura Organizacional, que la mayoría de los encuestados no presentan consistencia hacia su labor en la empresa, dando como resultado un nivel débil con un 55.0% y un 45.0% posee una consistencia fuerte hacia su labor en la empresa SIGSO, Consultores Laborales.
- En lo que respecta a la dimensión adaptabilidad de la Cultura Organizacional, se precisó que la mayoría de los colaboradores encuestados no presentan adaptabilidad hacia su labor en la empresa, obteniendo un nivel débil con un 56.3% y un 43.8% evidenció una adaptabilidad fuerte con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.
- Finalmente, en cuanto a la dimensión de identificación de la misión de la Cultura Organizacional se encontró que la mayoría de los colaboradores no presentan identificación hacia la misión de la empresa, dando como resultado un nivel débil con un 66.3% y un 33.8% posee una identificación fuerte de la misión de la empresa SIGSO, Consultores Laborales.

#### **4.4. Recomendaciones**

- La implementación de un programa de intervención para la mejora de la Cultura Organizacional, con el personal de la empresa SIGSO, Consultores Laborales.
- Organizar un sistema de estímulos que responda a las motivaciones de los trabajadores, mediante recompensas materiales y sociales a los grupos que trabajen en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización.
- Realizar anualmente una evaluación de desempeño a los colaboradores de la empresa que ayude a los jefes y supervisores a planear y revisar el desempeño de sus empleados con la finalidad de crear acuerdos consistentes con los planes y objetivos de la organización.
- Implementar capacitaciones y/o entrenamiento anuales para enseñar a los trabajadores, técnicas efectivas para afrontar situaciones y expectativas personales e institucionales.
- Desarrollar continuamente actividades dinámicas y lúdicas que busquen la participación, así como la integración entre el personal, ello servirá para mejorar el trabajo en equipo y así el personal se sienta identificado con su grupo de trabajo y con la empresa.



## **CAPÍTULO V INTERVENCIÓN**

### **5.1. Denominación del programa**

Título: “Taller de mejora de la Cultura Organizacional”

El cual tiene por finalidad desarrollar una actividad de intervención psicológica grupal en los trabajadores con respecto a la mejora de la Cultura Organizacional en la institución. Posteriormente se realizarán las siguientes acciones:

- Se presentará un cuestionario de situaciones en una cultura organizacional.
- Se realizarán charlas expositivas de temas sobre el involucramiento laboral, la consistencia, la adaptabilidad y la misión de la empresa.
- Se realizarán dinámicas vivenciales en grupo sobre situaciones de índole laboral.
- Se plantearán estrategias de solución de problemas laborales e institucionales.

### **5.2. Justificación del problema.**

La importancia de fomentar la conciencia del reconocimiento de una Cultura Organizacional como sistema dinámico en la empresa SISGO, consultores laborales, radica en la necesidad de esclarecer el sentido del comportamiento de los empleados con los lineamientos de los procesos estratégicos de desarrollo de una empresa, tales elementos están vinculados específicamente con los valores institucionales, el involucramiento e identificación colectiva de los trabajadores con los objetivos propuestos, y que le otorgan un sentido de existencia cultural como organización.

Según Denison (2011) precisa que en la Cultura Organizacional, los valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte o débil influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones, y que son, el involucramiento, consistencia, adaptabilidad y la misión establecida por la empresa. Según Chiavenato (2011) refiere que el individuo, el grupo, la organización la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste

y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante, el cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe planearse.

La implementación de un programa de intervención para la mejora de la Cultura Organizacional en la empresa SISGO, consultores laborales, se justifica, ya que en los últimos tiempos es evidente una problemática interna en el grupo de trabajadores, este se manifiesta a través de la falta de identidad con su puesto laboral y compromiso institucional, existiendo dificultades para desarrollar y coordinar trabajos en equipo entre los colaboradores y las diversas áreas, el desconocimiento de los valores institucionales como la poca noción de la misión y visión de la organización privada. En el plano de recursos humanos es preocupante observar una serie de rotaciones internas y deserción laboral, siendo comportamientos de inestabilidad entre los trabajadores. Asimismo, muchas de las creencias se enfocan en las pocas expectativas profesionales y desarrollo personal que puede ofrecer la empresa hacia su trabajador.

En este sentido, se pretende implementar un programa de intervención que tiene la finalidad de fomentar la mejora de la Cultura Organizacional en la empresa SISGO, consultores laborales, mediante sesiones que estimulen al colaborador a un comportamiento laboral deseable y motivador en las relaciones interpersonales en su entorno institucional.

### **5.3. Establecimientos de objetivos**

Objetivo general:

Mejorar la Cultura Organizacional en la empresa SISGO, Consultores Laborales.

Objetivos específicos:

Impulsar el involucramiento “compromiso” del personal en los objetivos de la empresa.

Optimizar la consistencia “adherencia” del personal en los objetivos organizacionales.

Fomentar la capacidad de adaptabilidad “cambio” del personal a los objetivos de la empresa.

Concientizar la misión “reconocimiento” de los lineamientos de las metas propuestas por la empresa en el personal.

#### **5.4. Sector al que se dirige**

El taller está dirigido a colaboradores en edades de 19 a 38 años, de ambos géneros de la empresa SISGO, Consultores Laborales, que participarán voluntariamente en la mejora de la Cultura Organizacional de la empresa.

#### **5.5. Establecimiento de conductas problema / meta**

Se expondrán y explicarán a las conductas problemas del personal de la empresa SISGO, consultores laborales, que afecta directamente la Cultura Organizacional, luego se fijarán las metas a lograr mediante el taller, siendo los indicadores que esperan modificarse.

Conducta Problema:

Los resultados obtenidos en la investigación, indican los comportamientos problemas que afectan la Cultura Organizacional son:

- Falta de involucramiento del personal en los objetivos de la empresa.
- La insuficiente consistencia del personal en los objetivos organizacionales.
- Poca capacidad de adaptabilidad del personal a los objetivos de la empresa.
- Desconocimiento de los lineamientos de la misión propuesta por la empresa en el personal.

Metas:

- Lograr que el personal se involucre en los objetivos de la empresa.
- Afianzar la actitud de consistencia del personal hacia los objetivos organizacionales.
- Incrementar la capacidad de adaptabilidad del personal a los objetivos de la empresa.

- Lograr reconocer de los lineamientos de la misión propuesta por la empresa en el personal.

Medición:

La medición de los logros se obtendrá mediante una lista de cotejos por cada sesión del taller.

Para cada participante se entregará estímulos materiales al inicio, durante las sesiones y al concluir el taller.

## **5.6. Metodología de la intervención**

El programa de intervención de la Cultura Organizacional estará constituido por 9 sesiones las cuales integrarán el uso de una metodología teórica- práctica con contenidos dinámicos y vivenciales.

Fomentando la participación activa de los trabajadores en las sesiones, promoviendo la reflexión de las actitudes frente a la Cultura Organizacional.

El programa se desarrollará en 9 sesiones:

1. Inicio, pre-test y conociendo la Cultura Organizacional
2. El involucramiento de los colaboradores
3. Consistencia de los colaboradores hacia la empresa
4. La adherencia laboral de los colaboradores hacia la empresa
5. Estrategia de adaptación social en una organización
6. Actitud de los colaboradores hacia la organización
7. Concientización hacia la misión de la empresa
8. Reconocimiento de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales
9. Post test y conclusiones finales

Y está compuesta por dos fases metodológicas:

En la fase teórica, se brindará información tanto de lo que significa la Cultura Organizacional, las teorías que lo respaldan y sus dimensiones que se involucran.

Mientras, que en la fase práctica, se desarrollarán actividades lúdicas y psicológicas conductuales con el propósito de modificar las conductas y actitudes, tanto individuales como grupales, favoreciendo la flexibilidad del pensamiento en el sentido de formar una óptima Cultura Organizacional.

El tiempo estimado para cada sesión será de 60 minutos y la última sesión será de 70 minutos.

Se formarán grupos de trabajo de 6 participantes.

Las técnicas a utilizar serán dinámicas grupales y vivenciales.

Se evaluarán a los participantes al inicio y al final del taller (Pre-Post test)

## **5.7. Instrumentos / materiales a utilizar**

Recursos materiales:

- Útiles de escritorio: Papeles bond A4, lapiceros, plumones delgados y gruesos, papelotes, limpiatipo, témperas.
- Ambiente físico.
- Equipos: Laptop, proyector, parlantes usb (con música relajante).
- Programas: Power point, internet (prezi), youtube, música, etc.
- Multimedia
- Fichas de asistencias.
- Otros: Sillas, mesas, movilidad.

Recursos humanos:

- El facilitador encargado de poner en ejecución el programa de intervención.
- 2 asistentes pendientes de las dinámicas grupales y que favorezcan el dominio del grupo.

## **5.8. Cronograma**

Objetivos:

- Impulsar el involucramiento “compromiso” del personal en los objetivos de la empresa.
- Optimizar la consistencia “adherencia” del personal en los objetivos organizacionales.
- Fomentar la capacidad de adaptabilidad “cambio” del personal a los objetivos de la empresa.
- Concientizar la misión “reconocimiento” de los lineamientos de las metas propuestas por la empresa en el personal.

Estrategias:

- Empleo de dinámicas grupales.
- Actividades lúdicas vivenciales.
- Participación grupal.

Actividades:

- Dinámica de participación e integración.
- Charlas con metodología didáctica
- Representaciones vivenciales
- Exposiciones de grupo.

Tiempo:

9 sesiones de 60 minutos para cada sesión contenidos en el taller.

Una sesión de 70 minutos al finalizar el taller.

Cronograma: 9 sesiones.

Indicadores de evaluación:

Se evaluará conforme a la participación de los participantes de las actividades, mediante una lista de cotejo, observando si se realizó la actividad asignada en la sesión (SI=1/NO=0)

Evaluación pre y post test de la adquisición del conocimiento, aprendizaje y/o experiencia del programa de intervención de la Cultura Organizacional: Lista de cotejos para cada participante. Desde la primera sesión hasta la novena sesión, se realizará una breve encuesta a los colaboradores de la empresa, la cual consta de 3 preguntas sobre lo expuesto ese día.

Corrección de lista de cotejos:

Tiene como propósito demostrar si el programa de intervención logró las expectativas de mejora de la Cultura Organizacional de 11 a 16 puntos. Si el programa de intervención logró algunas de las expectativas de mejora de la Cultura Organizacional se da un puntaje de 6 a 10 puntos. Si el programa de intervención no logró algunas de las expectativas de mejora de la Cultura Organizacional se da un puntaje de 0 a 5 puntos.

Objetivos	Sesiones	Actividades	MESES																			
			Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Conocer la Cultura Organizacional	1. La Cultura Organizacional	1. Presentación y bienvenida al taller. 2. Administración del Pre test 3. Dinámica de Presentación e integración	X																			
Impulsar el valor del involucramiento de los colaboradores hacia la empresa.	2. Involucramiento de los colaboradores	1. Charla. 2. Dinámica grupal de integración “La vincha de metal” 3. Reforzando las experiencias en el control del aprendizaje			X	X																
Optimizar la consistencia de los colaboradores en los objetivos organizacionales.	3. Consistencia de los colaboradores hacia la empresa	1. Dinámica de participación grupal					X	X														
Optimizar la Adherencia laboral de los colaboradores.	4. La adherencia laboral de los colaboradores hacia la empresa	1. Dinámica de participación 2. Representaciones vivenciales						X	X													
Brindar estrategias de adaptación laboral.	5. Estrategias en una organización	1. Dinámica de participación 2. Trabajo grupal								X	X											
Lograr un Cambio actitudinal en los colaboradores	6. Actitud de los colaboradores hacia la organización	1. Charla de Motivación 2. Representaciones vivenciales:										X	X	X								



<b>Concientizar la misión de los lineamientos de las metas propuestas por la empresa en los colaboradores.</b>	7. Concientización hacia la misión de la empresa	1. Dinámica de participación. 2. Trabajo de grupos.																X	X						
<b>Reconocimiento de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales</b>	8. Reconocimiento hacia los objetivos de la empresa	1. Dinámica de reflexión 2. Exposiciones de grupo.																		X	X				
<b>Brindar las conclusiones del taller</b>	9. Conclusiones finales del taller	1. Evaluación post test 2. Compartir experiencias del taller																				X	X	X	

## **5.9. Actividades**

N° de sesiones en el taller: 9 sesiones

Primera sesión: “La Cultura Organizacional”

Objetivo:

Conocer la Cultura Organizacional.

Para la apertura de la sesión se dará la presentación y bienvenida al taller, posterior a ello se empezará con las dinámicas.

10 minutos: se realizará la administración del Pre test, se aplicará a los participantes las preguntas de la lista de cotejo sobre la Cultura Organizacional.

30 minutos: se realizará una dinámica de presentación, por cada participante. La dinámica se llama “presentación e integración”, en donde se inicia la sesión haciendo la invitación para presentarse a cada participante, mencionando su nombre, ocupación y algún interés personal. Posterior a ello, el moderador indica que todos se pongan de pie y conversen entre parejas preguntándose ¿Cuál es su hobby favorito?, entre otras preguntas para conocerse mejor. Luego vuelven a su lugar y se les entregará una tarjeta de colores (cartulina) y cada uno debe escribir que es lo que más le gusta. Finalmente, compartirán entre los participantes sus intereses personales.

10 minutos: terminado se les explicará la finalidad y conclusiones de la sesión.

10 minutos: evaluación de 3 preguntas sobre lo expuesto en la sesión.

Segunda sesión: “Involucramiento de los colaboradores”

Objetivo:

Impulsar el valor del involucramiento de los colaboradores hacia la empresa.

15 minutos: se dará una charla llamada “la importancia del valor del involucramiento institucional”, que incluyen conceptos y ejemplos de los valores institucionales que tiene el trabajador en una organización.

20 minutos: se realizará una dinámica grupal de integración llamada “la vincha de metal”, en donde cada participante usará una vincha con el logo y nombre de la empresa, fomentando un sentimiento de pertenencia institucional, luego se les preguntará a los participantes ¿Cómo se identifican con los objetivos que persigue la empresa?

15 minutos: se buscará reforzar las experiencias en el control del aprendizaje, en donde el moderador concluirá la sesión con una retroalimentación del contenido de la sesión, invitándolos a participar en las posteriores sesiones del taller.

10 minutos: evaluación de 3 preguntas sobre lo expuesto en la sesión.

### Tercera sesión: “Consistencia de los colaboradores hacia la empresa”

#### Objetivo:

Optimizar la consistencia de los colaboradores en los objetivos organizacionales.

10 minutos: se realizará una dinámica de participación grupal llamada “trabajando en equipo”. En la cual se agruparán los participantes en 6x5, responderán en un papelote a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las oportunidades laborales que les ofrece la empresa?

Cada miembro del grupo escribe en una tarjeta sus oportunidades.

30 minutos: posteriormente, cada grupo expondrá lo escrito en el papelógrafo sus oportunidades laborales en la empresa. Luego se entabla el debate, también proponiendo preguntas precisas, sobre las expectativas de cada uno de los participantes del grupo.

10 minutos: terminado se les explicará la finalidad y conclusiones de la sesión.

10 minutos: evaluación de 3 preguntas sobre lo expuesto en la sesión.

#### Cuarta sesión: “La adherencia laboral de los colaboradores hacia la empresa”

##### Objetivo:

Optimizar la adherencia laboral de los colaboradores.

10 minutos: se le preguntará a cada participante, ¿Cuáles son sus motivaciones personales y laborales?

Se debatirán las opiniones y se hará una lista final de motivaciones personales y laborales del colaborador en la empresa.

30 minutos: representaciones vivenciales, por cada miembro del grupo se elaborará una ficha con seis roles muy diferenciados y a cada rol se le ponen objetivos que ayuden a reconocerlo, luego cada uno elige 2 roles con los que se identifican.

Luego se hace la puesta en común:

- Cada uno explica ¿Por qué ha elegido esos roles?, ¿Cómo se ve en el grupo?

-¿Les han cambiado algún rol?, ¿Cómo se sienten con él? ¿Lo aceptan?

10 minutos: terminado se les explicara la finalidad y conclusiones de la sesión.

10 minutos: evaluación de 3 preguntas sobre lo expuesto en la sesión.

#### Quinta sesión: “Estrategias en una organización”

##### Objetivo:

Brindar estrategias de adaptación laboral.

15 minutos: se realizará una dinámica en donde los participantes responderán la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias permiten adaptarnos a una organización? Se fomentará el diálogo sobre el tema en los participantes

30 minutos: se pondrá en práctica un trabajo grupal llamado “las estrategias de solución de problemas”. En donde se exponen situaciones de problemas en el trabajo, en las cuales se ponen en práctica las etapas en la resolución:

Primero, la especificación del problema.

Segundo, analizar las posibles respuestas.

Tercero, realizar una lista de soluciones para bien.

Cuarto, dar valor a lo que se obtendrá al elegir una solución.

Quinto, tomar una decisión. Se les dará una hoja en blanco donde tendrán que realizar esos 5 pasos y luego se elegirá al azar a 6 participantes que expongan sus casos. Y se dará una conclusión positiva sobre el aprender a solucionar un problema.

5 minutos: terminado se les explicará la finalidad y conclusiones de la sesión.

10 minutos: evaluación de 3 preguntas sobre lo expuesto en la sesión.

#### Sexta sesión: “Actitud de los colaboradores hacia la organización”

##### Objetivo:

Lograr un Cambio actitudinal en los colaboradores.

25 minutos: se empezará con una charla de motivación llamada “mi actitud lo cambia todo”. Luego se introduce el video llamado nunca te rindas, con un mensaje motivador de impacto. ([Nhttps://www.youtube.com/watch?v=B27KHCMQE](https://www.youtube.com/watch?v=B27KHCMQE)).

Se fomentará el diálogo sobre el tema en los participantes, compartiendo sus opiniones y reflexiones con sus demás compañeros.

20 minutos: se harán representaciones vivenciales, en donde se les expondrá un lema “la experiencia es parte fundamental del desarrollo de las actitudes”, y es en este momento que se inicia la representación vivencial grupal de casos en las cuales la experiencia del trabajador fue fundamental para tomar una postura actitudinal frente a una situación difícil.

5 minutos: terminado se les explicará la finalidad y conclusiones de la sesión.

10 minutos: evaluación de 3 preguntas sobre lo expuesto en la sesión.

#### Séptima sesión: “Concientización hacia la misión de la empresa”

##### Objetivo:

Concientizar la misión de los lineamientos de las metas propuestas por la empresa en los colaboradores.

15 minutos: se hará una dinámica en donde a los participantes formularán la siguiente pregunta: ¿Conoces la visión y misión de la empresa?, luego se fomentará el diálogo sobre el tema en los participantes, compartiendo sus opiniones sobre el tema.

25 minutos: se harán trabajo de equipo, en donde se agruparan a los participantes en grupo de 6x5, se les pedirá que elaboren un cuadro de análisis FODA de la situación actual de la empresa, luego expondrán la información del diagnóstico acordes con la visión y misión de la empresa.

10 minutos: terminado se les explicará la finalidad y conclusiones de la sesión.

10 minutos: evaluación de 3 preguntas sobre lo expuesto en la sesión.

#### Octava sesión: “Reconocimiento de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales”

##### Objetivo:

Reconocimiento del personal de los objetivos organizacionales.

25 minutos: se hará una dinámica de reflexión llamada “fijando objetivos y metas en la empresa”.

Se inicia con la presentación del video “la carreta - trabajo en equipo”.  
([https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m\\_A](https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m_A))

Luego los participantes en grupo de 6x5 responderán en un papelote la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los objetivos y metas de la empresa como lineamientos de dirección e intención estratégica de la empresa?

20 minutos: se realizarán exposiciones de grupo, en donde se les indica a los participantes que expongan sus respuestas acerca del conocimiento de los objetivos y metas propuestos por la empresa.

10 minutos: se explica como conclusión sobre lo que significan los objetivos organizacionales.

5 minutos: evaluación de 3 preguntas sobre lo expuesto en la sesión.

#### Novena sesión: “Conclusiones finales del taller”

##### Objetivo:

Brindar las conclusiones del taller.

10 minutos: se realizará la evaluación final (post test), siendo la última sesión se podrá en manifiesto conclusiones de lo aprendido durante las sesiones mediante un post test a los participantes del taller, evaluándose el conocimiento teórico-práctico y vivencial, desde la sesión 1 hasta la sesión 8.

25 minutos: se compartirán experiencias del taller, en donde se evaluarán los aportes y experiencias de los participantes.

Se procede a hacer una evaluación por casos, en donde tres participantes que hayan asistido con mayor frecuencia expongan sus experiencias.

35 minutos: finalizando, se tendrá una ceremonia para la entrega de diploma por la participación de asistencia firmado y entregado por las autoridades representativas de la empresa, y se despedirá con un agradecimiento y compartir entre todos los participantes del taller.

**Denominación:** “La Cultura Organizacional”

**PRIMERA SESIÓN:** Los participantes desarrollarán el pre test y luego conocerán las dimensiones que componen la Cultura Organizacional, involucrados en la mejora de la misma.

Nº de participantes: 30 participantes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Criterios de evaluación
Conocer la Cultura Organizacional.	Participación individual y grupal.	<b>Introducción al taller de mejora de la Cultura Organizacional</b> 1. Presentación de los monitores y bienvenida al taller. 2. Administración del Pre test: se procederá a aplicar a los participantes la lista de cotejo sobre la Cultura Organizacional. 3. Dinámica de “presentación e integración”: se inicia la sesión haciendo la invitación para presentarse a cada participante, mencionando su nombre, ocupación y algún interés personal. Posterior a ello, el moderador indica que todos se pongan de pie y conversen entre parejas preguntándose ¿Cuál es su hobby favorito?, entre otras preguntas para conocerse mejor. Por un tiempo de 10 minutos como máximo, luego vuelven a su lugar y se les entregará una tarjeta de colores (cartulina) y cada uno debe escribir qué es lo que más le gusta. Finalmente, compartirán entre los participantes sus intereses personales.	Laptop, proyector, parlantes, diapositivas.	60 min.	Se evaluará conforme a la participación de los colaboradores mediante una lista de cotejos.



**Denominación:** “Involucramiento de los colaboradores”

**SEGUNDA SESIÓN:** Los participantes estarán involucrados en el empoderamiento, orientación al equipo el desarrollo de las capacidades y destrezas técnicas vinculados hacia los objetivos fundamentales de la empresa.

Nº de participantes: 30 participantes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Criterios de evaluación
Impulsar el valor del involucramiento de los colaboradores hacia la empresa.	Participación grupal, expositiva y con ejercicios dinámicos.	<p>1. Charla: “importancia del valor del involucramiento institucional”, que incluyen conceptos y ejemplos de los valores institucionales que tiene el trabajador en un organización.</p> <p>2. Dinámica grupal de integración “la vincha de metal”, en donde cada participante usará una vincha con el logo y nombre de la empresa, fomentando un sentimiento de pertenencia institucional, luego, se les preguntará a los participantes ¿Cómo se identifican con los objetivos que persigue la empresa?</p> <p>3. Reforzando las experiencias en el control del aprendizaje: el moderador concluirá la sesión con una retroalimentación del contenido de la sesión, invitándolos a participar en las siguientes sesiones del taller.</p>	Laptop, proyector, parlantes, diapositivas.	60 min.	Se evaluará conforme a la participación de los colaboradores mediante una lista de cotejos.

**Denominación:** “Consistencia de los colaboradores hacia la empresa”

**TERCERA SESIÓN:** Los participantes mostrarán consistencia para los acuerdos y opiniones sobre las oportunidades propuestas en los objetivos organizacionales.

N° de participantes: 30 participantes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Criterios de evaluación
Optimizar la consistencia de los colaboradores en los objetivos organizacionales.	Ejercicios dinámicos, participación grupal y expositiva.	<p>1. Dinámica de participación grupal: “trabajando en equipo”</p> <p>Se agrupan los participantes en 6x5, responderán en un papelote a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las oportunidades laborales que les ofrece la empresa?</p> <p>Cada miembro del grupo escribe en una tarjeta sus oportunidades.</p> <p>2. Posteriormente, cada grupo expondrá lo escrito en el papelógrafo sus oportunidades laborales en la empresa. Luego se entabla el debate, también proponiendo preguntas precisas, sobre las expectativas de cada uno de los participantes del grupo.</p>	Laptop, proyector, parlantes, diapositivas.	60 min.	Se evaluará conforme a la participación de los colaboradores mediante una lista de cotejos.

**Denominación:** “La adherencia laboral de los colaboradores hacia la empresa”

**CUARTA SESIÓN:** Los participantes mostrarán adherencia a los objetivos organizacionales, según sus motivaciones, roles y valores personales permitiendo la integración grupal.

Nº de participantes: 30 participantes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Criterios de evaluación
Optimizar la Adherencia laboral de los colaboradores.	Ejercicios dinámicos, participación grupal y expositiva.	<p>1. Dinámica de participación: se les preguntará a cada participante lo siguiente: ¿Cuáles son sus motivaciones personales y laborales? Se debatirá las opiniones y se hará una lista final de motivaciones personales y laborales del colaborador en la empresa.</p> <p>2. Representaciones vivenciales: por cada miembro del grupo se elaborará una ficha con seis roles muy diferenciados y a cada rol se le ponen objetivos que ayuden a reconocerlo, luego cada uno elige 2 roles con los que se identifican. Luego se hace la puesta en común: - Cada uno explica ¿Por qué ha elegido esos roles?, ¿Cómo se ve en el grupo? -¿Les han cambiado algún rol?, ¿Cómo se sienten con él? ¿Lo aceptan?</p>	Laptop, proyector, parlantes, diapositivas.	60 min.	Se evaluará conforme a la participación de los colaboradores mediante una lista de cotejos.

**Denominación:** “Estrategias en una organización”

**QUINTA SESIÓN:** Los participantes mostrarán estrategias de solución a problemas de situaciones laborales permitiendo un aprendizaje dirigido a la adaptabilidad laboral.

Nº de participantes: 30 participantes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Criterios de evaluación
Brindar estrategias de adaptación laboral.	Ejercicios dinámicos, participación grupal y expositiva.	1. Dinámica de participación: los participantes responderán la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias permiten adaptarnos a una organización? Se fomentara el dialogo sobre el tema en los participantes. 2. Trabajo grupal: “estrategias de solución de problemas” Se exponen situaciones de problemas en el trabajo, en las cuales se ponen en práctica las etapas en la resolución: Primero, la especificación del problema. Segundo, analizar las posibles respuestas. Tercero, realizar una lista de soluciones para bien. Cuarto, dar valor a lo que se obtendrá al elegir una solución. Quinto, tomar una decisión. Se les dará una hoja en blanco donde tendrán que realizar esos 5 pasos y luego se elegirá al azar a 6 participantes que expongan sus casos. Y se dará una conclusión positiva sobre el aprender a solucionar un problema.	Laptop, proyector, parlantes, diapositivas.	60 min.	Se evaluará conforme a la participación de los colaboradores mediante una lista de cotejos.

**Denominación:** “Actitud de los colaboradores hacia la organización”

**SEXTA SESIÓN:** Los participantes demostrarán sus experiencias en el trato al cliente interno y externo permitiendo un cambio actitudinal organizacional.

Nº de participantes: 30 participantes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Criterios de evaluación
Lograr un Cambio actitudinal en los colaboradores.	Ejercicios dinámicos, expositivos, participación grupal y video interactivo.	<p>1. Charla de Motivación: “mi actitud lo cambia todo”, se introduce el vídeo llamado “nunca te rindas”, con un mensaje motivador de impacto. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=B27KHCiCMQE">https://www.youtube.com/watch?v=B27KHCiCMQE</a>.</p> <p>Se fomentará el diálogo sobre el tema en los participantes, compartiendo sus opiniones y reflexiones con sus demás compañeros.</p> <p>2. Representaciones vivenciales: se les expondrá un lema “la experiencia es parte fundamental del desarrollo de las actitudes”, y es en donde, se inicia la representación vivencial grupal de casos en las cuales la experiencia del trabajador fue fundamental para tomar una postura actitudinal frente a una situación difícil.</p>	Laptop, proyector, parlantes, diapositivas.	60 min.	Se evaluará conforme a la participación de los colaboradores mediante una lista de cotejos.

**Denominación:** “Concientización hacia la misión de la empresa”

**SEPTIMA SESIÓN:** Los participantes reconocerán los lineamientos estratégicos relacionados con la visión y misión organizacional, a través de un diagnostico grupal de la organización.

Nº de participantes: 30 participantes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Criterios de evaluación
Concientizar la misión de los lineamientos de las metas propuestas por la empresa en los colaboradores.	Ejercicios dinámicos, expositivos y participación grupal.	1. Se realizará una dinámica de participación en donde se formulará la siguiente pregunta: ¿Conoces la visión y misión de la empresa?, luego se fomentará el diálogo sobre el tema en los participantes, compartiendo sus opiniones sobre el tema. 2. Trabajo de grupos, en donde se agruparan a los participantes en grupo de 6x5 y se les pedirá que elaboren un cuadro de análisis FODA de la situación actual de la empresa. Luego expondrán la información del diagnóstico acordes con la visión y misión de la empresa.	Laptop, proyector, parlantes, diapositivas.	60 min.	Se evaluará conforme a la participación de los colaboradores mediante una lista de cotejos.

**Denominación:** “Reconocimiento hacia los objetivos de la empresa”

**OCTAVA SESIÓN:** Los participantes mostrarán los objetivos y metas organizacionales, basados en los lineamientos de dirección e intención estratégica de la empresa.

Nº de participantes: 30 participantes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Criterios de evaluación
Reconocimiento de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales.	Ejercicios dinámicos, videos interactivos y participación grupal expositiva.	<p>1. Dinámica de reflexión: “fijando objetivos y metas en la empresa”</p> <p>Se inicia con la presentación del video “la carreta- trabajo en equipo”. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m_A">https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m_A</a></p> <p>Luego los participantes en grupo de 6x5 responderán en un papelote la siguiente pregunta:</p> <p>¿Cuáles son los objetivos y metas de la empresa como lineamientos de dirección e intención estratégica de la empresa?</p> <p>2. Exposiciones de grupo: se les indica a los participantes que expongan sus respuestas acerca del conocimiento de los objetivos y metas propuestos por la empresa.</p>	Laptop, proyector, parlantes, diapositivas.	60 min.	Se evaluará conforme a la participación de los colaboradores mediante una lista de cotejos.

**Denominación:** “Conclusiones finales del taller”

**NOVENA SESIÓN:** Los participantes desarrollarán el post test y expondrán las conclusiones del taller de Cultura Organizacional.

Nº de participantes: 30 participantes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Criterios de evaluación
Brindar las conclusiones del taller.	Evaluación, exposición vivencial y participación grupal.	<p>1. Evaluación post test: siendo la última sesión se podrá en manifiesto conclusiones de lo aprendido durante las sesiones mediante un post test a los participantes del taller, evaluándose el conocimiento teórico-práctico y vivencial, desde la sesión 1 hasta la sesión 8.</p> <p>2. Compartir experiencias del taller: se evaluará los aportes y experiencias de los participantes.</p> <p>Se procede a hacer una evaluación por casos, en donde tres participantes que hayan asistido con mayor frecuencia expongan sus experiencias.</p> <p>3. Finalizando, se tendrá una ceremonia para la entrega de diploma por la participación de asistencia firmado y entregado por las autoridades representativas de la empresa, y se despedirá con un agradecimiento y compartir entre todos los participantes del taller.</p>	Laptop, proyector, parlantes, diapositivas.	70 min.	Se evaluará conforme a la participación de los colaboradores mediante una lista de cotejos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, J. (1999). *Corporate Culture*. EU: Survival Guide.
- Bobadilla, M., Callata C., & Caro A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global*. (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1027>
- Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. España. *Summa Psicológica UST*, 7 (1), 15-32.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. (8ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Denison, D. (2001). *Cultura organizacional: ¿puede ser una palanca clave para impulsar el cambio organizacional?* Louisiana: Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión.
- Edgan G. Working the Shadow. Side, Jossey-Bass, 1994 p. 4
- Equipo de la Universidad de Pamplona (2012). *Cultura, desempeño e innovación en la Universidad de Pamplona*. (Macroproyecto de investigación). Recuperado de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_71/recursos/01\\_general/17122015/estudio\\_culturaorga.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_71/recursos/01_general/17122015/estudio_culturaorga.pdf)
- Esteban, F. y Acuña, R. (2014). *Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión* *Revista de Investigación de Administración*. (Tesis de doctorado, Universidad Peruana Unión).
- Falcones, J. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador*. (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.

- García, G. (2017). *Niveles de estrés y tipo de cultura en organizaciones privadas*. (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.
- Gaspar Cruz, S., & Frederico Ferreira, M. M. (2015). Perception of organisational culture and knowledge management in hospitals using different management models. *Revista De Enfermagem Referência*, (5), 75-83. doi:10.12707/RIV14065
- Gómez, I, Bray, R. y Guillermo, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20 (2), 19-41.
- Gutiérrez, M. (2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. *Universidad Militar Nueva Granada*. Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hughers D. (2004). *NAB chief urges staff to share the visión*, Sydney: MorningHerald.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kean, D. (2003). *Profile. Helen Fraser*. USA: The Bookseller N° 5076.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 23 (40): 163-190.
- Morocho, C. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red 7, Callao*. (Tesis de maestría, no publicada). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.

- Pedraza, A, L. Obispo, S.K. Vásquez, G.L. Gómez, G. L. (2015). Cultura organización desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clio América*, 9, (17) p. 17-23
- Gareth, R.J. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. (7° ed.) México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª. ed.). México: Pearson educación.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama.
- Salter, C. (2001). *Updating the Agenda: MicroStrategy*. US: Fast Company.
- Satanford, N. (2010). *Diseño de organización. Como lograr compañías sólidas*. Lima: Canabria S.A.C.
- Schein, Edgar H. and Bennis, Warren G. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. New York: John Wiley & Sons. Recuperado de <http://cjc-rcc.ucalgary.ca/cjc/index.php/rcc/article/view/2242/2089>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. (1° ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Schein E. H. (1999) Corporate Culterre Survival Guide, Jossey-Bass.
- Smith, P. B. (2004). Nations, cultures and individuals. New perspectives and old dilemmas. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 35 (1), 6-12.
- Terán, W. y Leal, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. CICAG: *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6 (1), 30-40.
- Turpo, J. j., & Jaimes, D. (2017). Estudio de los vínculos entre cultura organizacional y calidad de los servicios educativos en la imagen institucional de una universidad privada confesional. (Spanish). *Apuntes*

- Universitarios: Revista De Investigación*, 7(1), 97-116. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=7ac43fe5-71ad-42e5-b695-fd4e18a9c9c4%40sessionmgr4006>
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. México: Eumed  
Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007b/301>
- Villarreal, F. M., Gómez, J. G. & Villarreal, M. D. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *Ad-Minister*, (25), 97-120. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=28&sid=11970545-1c83-4a5a-a1e2-20768c0dc45b%40sessionmgr4006>
- Zerpa, J. (2016). *Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016*. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo. Facultad de Ciencias Empresariales). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/464>

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de consistencia interna

Título: Cultura Organizacional en la empresa SIGSO, Consultores Laborales, Lima, 2017

Definición del problema	Objetivos	Definición conceptual	Dimensiones	Metodología
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es el nivel de la Cultura Organizacional en la empresa SIGSO, Consultores Laborales?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es el nivel de involucramiento de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales?</p> <p>¿Cuál es el nivel de consistencia de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales?</p> <p>¿Cuál es el nivel de adaptabilidad de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales?</p> <p>¿Cuál es el nivel de identificación de la misión de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la Cultura Organizacional en la empresa SIGSO, Consultores Laborales.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Identificar el nivel de involucramiento de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.</p> <p>Precisar el nivel de consistencia de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.</p> <p>Especificar la adaptabilidad de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.</p> <p>Conocer el nivel de identificación de la misión de los colaboradores con la empresa SIGSO, Consultores Laborales.</p>	<p>La Cultura Organizacional, es el conjunto de creencias y comportamientos compartidos, está estrechamente relacionada con las diversas actividades en la empresa, sean estas conflictivas, informativas, opiniones, peticiones y que al final se resuelven y llega a un fin común (Denison, 2010).</p>	<p>Dimensión 1 Involucramiento</p> <p>Dimensión 2 Consistencia</p> <p>Dimensión 3 Adaptabilidad</p> <p>Dimensión 4 Identificación de la Misión</p>	<p>Tipo: Aplicada, de enfoque cuantitativo.</p> <p>Nivel: descriptivo</p> <p>Diseño: No experimental de corte transversal</p> <p>Población: 100 trabajadores de la empresa SIGSO, Consultores Laborales</p> <p>Muestra: 80 trabajadores de la empresa SIGSO, Consultores Laborales.</p> <p>Instrumento: Escala de Cultura Organizacional de Denison. Calificación: Escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Aplicación: Todo el público adulto. Duración: 20 minutos aprox. Adaptado al Perú por Esteban y Acuña (2014).</p>

## Anexo 2. Carta de presentación



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 22 de Mayo del 2017

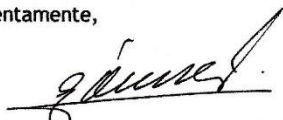

Carta N° 1495-2017-DFPTS

**Señor Doctor**  
**OSCAR NILTON CHAVEZ REVILLA**  
**GERENTE ADMINISTRATIVO**  
**SIGSO, CONSULTORES LABORALES**  
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Jennifer Juliana LEON YENGLE** estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 46-367673-0, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Empresa que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,

  
 **Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS**  
Decano (e)  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/erh  
Id. 650977

Av. Petit Thouars 248, Lima  
Teléfonos: 433 1615 / 433 2795 Anexo: 3304  
E-mail: psic-soc@uigv.edu.pe

### Anexo 3. Carta de aceptación



Lima, 06 de Junio de 2017

**Señor:**  
**Dr. Ramiro GOMEZ SALAS**  
Decano de la Facultad de Psicología  
Universidad Inca Garcilaso de la Vega  
Ciudad.-

De mi consideración:

Previo saludo, manifestar que en la fecha, se ha recibido la Carta No. 1495-2017 del 22 de Mayo del 2017, en la cual no hacen conocer que la Srta. Jennifer LEON YENGLE, desea realizar un muestra representativa de Investigación en nuestra Empresa.

A través de la presente Carta, hacemos de vuestro conocimiento, que gustosos se les brindará las facilidades para lo que requiera y en ese sentido se hace conocer la aceptación de lo peticionado.

Sin otro particular, me despido.

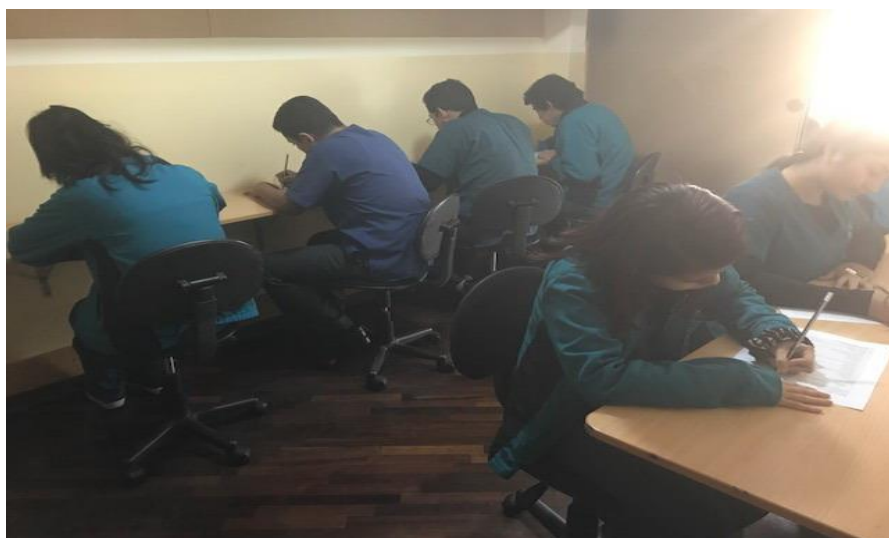
Atentamente;

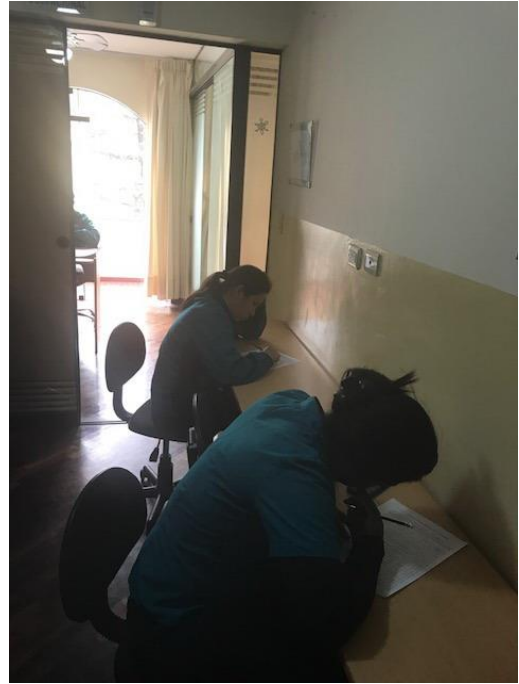
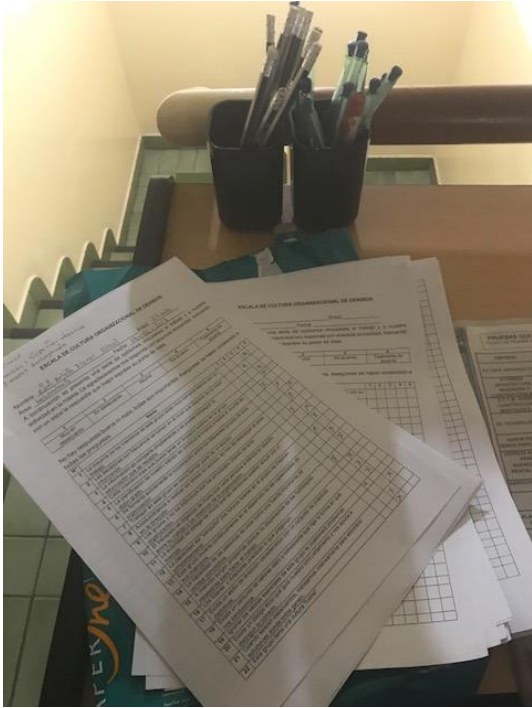
  
SIGSO  
Consultores Laborales  
Servicios Integrales de Gestión en Salud Ocupacional  
Dr. Oscar Nilton Chávez Revilla  
ABOGADO - PREVENIDISTA DE RIESGOS LABORALES  
C.A.A. 2874  
GERENTE ADMINISTRATIVO

[www.sigsoconsultores.com](http://www.sigsoconsultores.com)  
Calle Brigadier Pumacahua 1361 – 1363 Jesús María  
E-mail: [sigso\\_consultores@yahoo.es](mailto:sigso_consultores@yahoo.es); [ochavez@sigsoconsultores.com](mailto:ochavez@sigsoconsultores.com); [jchavez@sigsoconsultores.com](mailto:jchavez@sigsoconsultores.com)  
Celular: 9-9697-5540 - 958910220. RPM: # 720538 - - Teléf.: 471-0218



#### Anexo 4. Fotos





## Anexo 5. Estadístico de fiabilidad

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,938	60

### Dimensión 1

#### Involucramiento

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,773	15

### Dimensión 2

#### Consistencia

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,824	15

### Dimensión 3

#### Adaptabilidad

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,836	15

### Dimensión 4

#### Identificación de la Misión

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,906	15

## Anexo 6. ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N°	Items	1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todos el mundo en algún grado.					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12	La capacidad del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte".					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					

25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestro cliente influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados					
43	Muchas ideas "se pierden en el camino".					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo Plazo.					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!**

## Anexo 7. Lista de cotejos

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	¿Sabe que es la cultura organizacional?		
<b>2</b>	¿Reconoce los valores institucionales de su empresa?		
<b>3</b>	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?		
<b>4</b>	¿Se identifica con los objetivos que propone la empresa?		
<b>5</b>	¿Tiene oportunidades para desarrollarse dentro de la empresa?		
<b>6</b>	¿Su motivación le permite lograr sus metas personales en la empresa?		
<b>7</b>	¿Se siente parte fundamental de la empresa?		
<b>8</b>	¿Se adapta fácilmente a exigencias de la empresa?		
<b>9</b>	¿Sabe cómo solucionar eficientemente un problema laboral?		
<b>10</b>	¿El cambio de actitud es importante?		
<b>11</b>	¿La experiencia le ayuda tener otra actitud positiva?		
<b>12</b>	¿Se identifica con la visión de la empresa?		
<b>13</b>	¿Es participe de la misión de la institución?		
<b>14</b>	¿Reconoce como colaborador los objetivos y metas de la organización?		
<b>15</b>	¿Sabe los lineamientos de dirección e intención estratégica de la empresa?		
<b>16</b>	¿El taller logra cumplir con sus expectativas de mejora?		

